COAY Books

目录
Content

- 第1节：中国商人 新晋商(1)
- 第2节：中国商人 新晋商(2)
- 第3节：中国商人 新晋商(3)
- 第4节：中国商人 新晋商(4)
- 第5节：中国商人 新晋商(5)
- 第6节：中国商人 新晋商(6)
- 第7节：中国商人 新晋商(7)
- 第8节：中国商人 新晋商(8)
- 第9节：中国商人 新晋商(9)
- 第10节：中国商人 新晋商(10)
- 第11节：中国商人 新晋商(11)
- 第12节：中国商人 新晋商(12)
- 第13节：中国商人 新晋商(13)
- 第14节：中国商人 新晋商(14)
- 第15节：中国商人 新晋商(15)
- 第16节：中国商人 新晋商(16)
- 第17节：中国商人 新晋商(17)
- 第18节：中国商人 新晋商(18)
- 第19节：中国商人 新晋商(19)
- 第20节：中国商人 新晋商(20)
- 第21节：中国商人 新晋商(21)
- 第22节：中国商人 新晋商(22)
- 第23节：中国商人 新晋商(23)
- 第24节：中国商人 新晋商(24)
- 第25节：中国商人 新晋商(25)
- 第26节：中国商人 新晋商(26)
- 第27节：中国商人 新晋商(27)
- 第28节：中国商人 新晋商(28)
- 第29节：中国商人 新晋商(29)
- 第30节：中国商人 新晋商(30)

- 第31节：中国商人 新晋商(31)
- 第32节：中国商人 新晋商(32)
- 第33节：中国商人 新晋商(33)
- 第34节：中国商人 新晋商(34)
- 第35节：中国商人 新晋商(35)
- 第36节：中国商人 新晋商(36)
- 第37节：中国商人 新晋商(37)
- 第38节：中国商人 新晋商(38)
- 第39节：中国商人 新晋商(39)
- 第40节：中国商人 新晋商(40)
- 第41节：中国商人 新晋商(41)
- 第42节：中国商人 新晋商(42)
- 第43节：中国商人 新晋商(43)
- 第44节：中国商人 新晋商(44)
- 第45节：中国商人 新晋商(45)
- 第46节：中国商人 新晋商(46)
- 第47节：中国商人 新晋商(47)
- 第48节：中国商人 新晋商(48)
- 第49节：中国商人 新晋商(49)
- 第50节：中国商人 新晋商(50)
- 第51节：中国商人 新晋商(51)
- 第52节：中国商人 新晋商(52)
- 第53节：中国商人 新晋商(53)
- 第54节：中国商人 新晋商(54)
- 第55节：中国商人 新晋商(55)
- 第56节：中国商人 新晋商(56)
- 第57节：中国商人 新晋商(57)
- 第58节：中国商人 新晋商(58)
- 第59节：中国商人 新晋商(59)
- 第60节：中国商人 新晋商(60)
- 第61节：中国商人 新晋商(61)
- 第62节：中国商人 新晋商(62)
- 第63节：中国商人 新晋商(63)
- 第64节：中国商人 新晋商(64)
- 第65节：中国商人 新晋商(65)
- 第66节：中国商人 新晋商(66)

- 第67节：中国商人 新晋商(67)
- 第68节：中国商人 新晋商(68)

第1节：中国商人 新晋商(1)

序一

晋商精神的传承

晋商在其近五百年的历史实践中，积累了宝贵的精神财富，留给后人以丰富的经营宝训，是一笔恩泽后代的遗产。500年间，晋商以其勤劳、智慧传承富裕文明，足迹遍华夏，声名振欧亚，影响之大，在中国、在亚洲甚至于世界商业史上都有一定的位置。

晋商精神，也是晋商文化内涵的核心，晋商精神可以用四句话来概括："重商立业的人生观，诚信义利的价值观，艰苦奋斗的创业精神，同舟共济的协调思想。"

重商立业的人生观：山西自宋元以后，逐渐在民间形成了一种重商观念，即"以商致财，用财守本"的立业思想，这就是通过经商获得金钱，然后置房产买田地，再以土地出租和放高利贷，经商获取收入，以其商业收入发展商业和金融业，建立以商业为始点的价值循环和增值过程。这种与传统伦理观念相伴的人生观，是山西商业发达的思想基础。

诚信义利的价值观：山西商人同全国各地商人一样受孔孟之道影响，崇尚信义，在其重商立业的创业思想指导下，在"义"和"利"的问题上，有其独特的理解和行为规范，主张"君子爱财，取之有道"。晋商的成功是建立在诚信的基础上的。

艰苦奋斗的创业精神：山西地处黄土高原，自然条件差。而往来于"茶马之路"的晋商，贩茶于福建、湖南，销售于大漠之北，千山万水，穿沙漠瀚海，夏则头顶烈日，冬则餐饮冰雪，年复一年奔波于商途，尤其经商于新疆、蒙古、俄国、日本的山西商人，更需要克服语言和生活习惯等等障碍，没有艰苦奋斗的创业精神是难以称雄于商界的。

同舟共济的协调思想：山西商人笃信“和气生财”，重视与社会各方的和谐，尤其是在同业往来中既保持平等竞争，又保持相互支持和关照。

在当代山西人身上，仍然有很多晋商的遗风。改革开放以来山西成长起来的一批新晋商，无疑是晋商精神的传承人。

弘扬晋商精神，把诚信放在首位，用尧文化、关公文化在内的博大精深的圣哲先辈的诚信义利的思想约束自己，历史上的晋商看到的地方，新晋商也一定能够看到；历史上的晋商做到的，新晋商也一定能够做到。

可以说山西经济的振兴有赖于新一代晋商。新晋商不是历史上晋商的“克隆”，是21世纪的企业家。但我们不能割断历史，新晋商应该从历史上的晋商身上学习好的精神传统，并克服先辈的缺点，根据我们对晋商经验与教训的分析，新晋商应该比历史上的晋商有根本性突破。

首先，新晋商应该实现制度化决策与经营，许多民营企业是从家族企业起步的，这并不奇怪。一旦企业做大之后必摆脱家族制。晋商的股份制，家族企业非家族化管理，以及激励机制和其他严格的管理制度，都是值得我们学习的。当然，我们并不是要照搬晋商的作法，而是让一个家族企业转为股份制企业，用法制代替人治。

其次，克服保守观念，向全国学习，向世界学习。广东、浙江等地民营企业强大还在于得开放之利。总体上看，山西还是较为保守的，这种观念阻碍了山西经济发展。只有开放，才能与时俱进，要在适当的时候转型——像明清晋商那样由盐转向多元化，又转向以票号为主。走出山西看全国，看世界，走出煤炭看其他行业，山西才有希望。

最后，创新是灵魂。增强自主创新能力，建设创新型企业、建设创新型山西，是时代赋予新晋商的光荣历史使命，也是新晋商实现超越的振兴之路。我们应该以当仁不让的气魄，以改革创新的姿态，解

放思想，开拓进取，勇于突破，大胆求变，走出一条新晋商新形象新发展的创新型振兴之路，为山西又好又快发展而贡献力量!

山西的经济需要新晋商，也一定能出现更多优秀的新晋商。本书的意义在于为新晋商群体的形成提供一点思路。

第2节：中国商人 新晋商(2)

李亚新

山西省驻京办党组书记

序二

彰显勋业?求索智慧

“商海沉浮伤往事，晋商何处不风流，”曾几何时，山西商人称雄中华商界500余载，雄踞各大商帮之首，以雄财善贾而饮誉天下，是何等的荣耀和自豪。

在明清晋商沉寂了近一个世纪之后，新晋商正迅速向外扩张，成为国内一支享有盛誉的商业劲旅，并频频亮相于国内外经济舞台。有数据显示，目前约有200万新晋商在国内乃至国际版图上创造着财富。

从南到北，从东至西，到处都能见到山西人做买卖办产业的身影，尤其在天津、上海、兰州、武汉等地，新晋商的影响力已是风生水起。他们的精神与智慧，将激励更多的新晋商走向更大的天地，占领更大的市场，铸就更大的辉煌。

他们有着怎样的梦想与追求，怎样创造了并继续开拓着自己的勋业，在一种卓越的追逐过程中如何实现个体价值，以及在实现之后又是怎样奉献社会，在兴奋的解读中，我们试图清理出他们异于别人的赢富巧技与智慧，这也许才是最重要的。

本书关注了在省内、国内，乃至世界范围内创富的新晋商，他们有的只在某一领域建树，有的则建立了庞大的商业圈；有的在传统行业淘出金来，有的则在前沿阵地锋芒闪耀；有的在体制内独领风骚，更多的则游走于宽阔的个人舞台之上；有的尽人皆知，有的则有些低调，但在行业内也是暴得大名。

江山代有人才出，各领风骚数百年。当下，新晋商正以一种崭新的现代商业精神，与五百年晋商给我们留下的骄傲交相辉映。回顾之

际，我们蓦然发现，时间使财富变化，人使财富变化，答案不言而喻。在时间之岸上，风景永远是人。

我们在对新晋商——这一愈来愈壮大起来的群体的展示之上，呈现他们在事业、生活及精神层面的纷披精彩。为此，本书为联系天下新晋商，再创新晋商辉煌搭建了相互沟通的平台，引领和创新了思维，全力服务于新晋商，为支持新一代晋商的发展、壮大提供了坚实的媒体支持。如果说新晋商的崛起是一个历史的必然，那么我们就是要用我们的行动去促成这种必然，点亮一个航标，才能有万舸通途，这是时代的使命所使，也是我们的责任所驱。 晋商曾经光耀四海，因为他们有企及世界的眼光；新晋商也可以笑傲江湖，因为他们有包容天下的胸膛。开放是一种态度，体验是一种升华。

新晋商，一个真正的群体，一个得天独厚的完全可以在国际上再铸辉煌的商业王朝正在显露出雄宏的轮廓。

《中国商人?新晋商》编委会

台湾鸿海集团 山高我为峰

惊鸿四野的科技界成吉思汗

速写

2005年3月12日，美国《福布斯》杂志的最新全球富豪排名，当时55岁的郭台铭以32亿美元身价，名列第183名，首次跃升为台湾首富。但几乎在同一时刻，郭台铭对内部500名干部的例行训话中，却依然严辞峻语，如履薄冰：“我们眼前的新世纪，将是一个危机与转机明显并存、‘成功崛起’与‘失败灭亡’更加高速转换的年代，我们没有喘息的机会。”

与台湾电子企业崛起的必然性相比，鸿海的崛起又是一个极其偶然的结果，是一种“草根”生命力的演绎，正如郭台铭所言创业家的最高策略——投入全部资源，冲刺一个方向。历史却不断在验证着一些亘古不变的道理：无论人与企业，要想成材，都把他丢到地狱里，因为那里才是诞生奇迹的地方，郭台铭的经验便是如此。

这种锤炼下造就的创业家有韧性，令日后外界看见的郭台铭多了一些 “草莽味、枭雄味”。但凭此郭台铭创造了巨额的财富，并使台湾媒体称他是华人电子业的“成吉思汗”，因为他在美国、捷克、芬兰、墨西哥都有上千人的工厂，等于在世界三大洲都有出货据点；而美国的商业周刊干脆直接称呼他为“代工之王”……

寂寞长大的地瓜 创业家的最高策略 ——投入全部资源，冲刺一个方向

第3节：中国商人 新晋商(3)

“我刚出社会时，就知道未来自己的签名很重要，所以我苦练自己的英文签名。20年来我的重大契约，都是用相同的英文签名完成的。”郭台铭的自负和自我期许，正是他为什么这么“辛苦”的原因。他还有一个“三局理论”：“所谓三局，是格局、布局、步局。而格局，就是你一开始心里怎么想。”

1974年，台湾某航运公司的年轻雇员郭台铭遇到了一个创业机会：一个朋友告诉他，自己认识的外商公司有一笔塑料零件订单，想找公司承接生产。家境贫寒的郭台铭想，有现成的订单，顺势办一个这样的厂，肯定赚钱。 此刻，郭台铭手里共有20万元(台币，下同)母亲给他结婚的钱。几个朋友凑足30万元资本，雄心勃勃地在台北县登记成立了“鸿海塑料企业有限公司”，招聘了15名员工，挤在租来的70平方米厂房里工作。

不料公司刚一成立，就遭遇了全球第一次石油危机，原料价格大幅上扬，经济随之萧条，30万元资金很快亏得精光。1975年，合伙的朋友决定撤退，但郭台铭不服气“用结婚钱办起来的公司”就此倒闭，又向岳父借了一笔钱，独自把工厂顶了下来。 时值黑白电视机刚刚在台湾兴起，新鸿海的第一单业务是制造电视机选台的旋钮。时间紧任务急，鸿海却又无法生产模具。为准时交货，郭台铭不得不跑到大大小小的模具工厂，赔笑脸说好话，拜托模具师父帮忙赶工。 在家人的帮助和近乎拼命的努力下，一年后鸿海开始赢利。

于这个过程郭台铭发现，对于新的全球工业形势来讲，模具是一个多么核心的领域。1977年，鸿海的资本额增加到200万元，郭台铭开始盘算想要投资一间属于自己的模具厂。

这时的他面临两个“更大的赚钱机会”：一是台湾经济开始起飞，房地产价格飞涨，土地价格狂飚；另外制造业也开始起飞，原料也很缺货。有人建议他买地炒作地皮，也有人建议他买原材料囤积。 但最

后郭台铭做出痛苦选择，把钱拿来买最先进的日本模具机器，发展精良的技术实力。当时和郭台铭一起创业的陈一飞告诉记者，当时要坚持这样的选择真是“形同挖心”：一方面每次经过当时没有买下的土地都发现它在涨价，一年后轻轻松松大涨了十多倍；一方面从日本买来的机器千辛万苦才组装完成，新老员工需要摸索流程，必须每天加班到深夜。…… “有时真不知道这个决定是不是太傻。”郭台铭说。但又过了4年，鸿海依靠长期发展训练的精良技术，及扎根稳实的生产能力，从原本只会生产电视机旋钮的小企业，接到了他们第一笔来自美国跨国公司的电子零件订单。而郭台铭身边的一些朋友，虽然从土地、原料上赚了一笔钱，此刻却再也无法进步了。

因为有了自己的塑料模具机器，郭台铭开始有能力和更大的公司合作。不过他马上遭遇了又一个难题——生意的好坏常常自己做不了主，如果母厂的电视机或收音机销路下降，就算鸿海的零件再好，一样没有发展空间。

1980年，30岁的郭台铭为了购买模具机器前往日本考察，看到的是日本大厂如何长期扶持“配套厂商”，教它们如何开发新零件，做好市场计划，让小厂在技术、质量和数量方面都成为稳定的“卫星工厂”。反观当时的台湾大厂对代工小厂只会杀价，订单不稳，“母鸡抢小鸡”的做法令郭台铭内心苦闷陡升。

一切都得靠自己。1980年，郭台铭决定把所得的每一分钱都投入进一步扩充工厂中，以扩张产能。这一步相当大胆，扩大产能最大的隐忧在于，客户的订单也要随着产能增加才行。郭台铭同时提出打造“先进制造力”的概念，“搞自主研发，不断地把科技成果转化为现实生产力，并且在这个方向上全力以赴，长期不变”。

大家都不景气，成长都很艰难，郭台铭走了一条“反向深耕、苦练内功” 的道路。

过程很艰辛，公司流动资金甚至几次断炊；但结果很幸运，设备和研发最终增加了鸿海的订单。

第4节：中国商人 新晋商(4)

当时美国最大的游戏机公司亚泰瑞是鸿海第一个外国客户，郭台铭一直想跳过代理商和亚泰瑞做生意。有一天便直接打去电话，声称如果可以打破中间代理屏障，他拥有的“秘密武器”可以把产品成本降到“吓死人”的地步。亚泰瑞客户代表要他看如何“吓死人”，于是被郭台铭神秘兮兮地带到他的工厂，看到一台刚刚研发成功的圆形机器，是利用震动来推动顶针，可以省掉人工一根一根地插针。在当时，这算是相当新奇领先的做法，大概可以算鸿海最早的自动化设备吧！

从人工走向自动化，鸿海的业务突飞猛进，1982年，郭台铭终于买下了自己的厂房。

最早探讨创业策略的大师之一，也是被誉为20世纪最伟大的管理学家杜拉克指出：“投入全部的资源，向一个方向冲刺，是创业家最高的策略”。而就在1985年，当杜拉克完成他的《创新与创业精神》一书之前，像郭台铭这样的一群台湾中小企业主，已经开始了他们来自于天性和本能的全力冲刺。

连接器之路

上世纪八十年代年代，由于台币快速升值，台湾许多电视机、收音机制造业者相继倒闭，鸿海的生意也大受打击。这刺激了郭台铭的思考：自己的核心竞争力究竟在哪里？

代工企业的规律是：母厂如果不成长，自己就无法成长。所以关键是要选对行业。

家电业开始式微，郭台铭决定开拓新的方向。这也是鸿海创立后，第一次思考重大转型问题。他和同仁们到市场上搜寻符合鸿海制造能力的产品，千奇百怪，林林总总，其中有一项叫计算机连接器，似乎很有市场需求。

“我们做计算机连接器有什么优势？我想最大的优势就是，至少拥有了50%的相同制造技术，比我们创业时什么都不懂好多了！”郭台铭

在内部会上给员工打气。他同时认为，鸿海的过去可以称为“制造导向”时代，即以自己的制造能力来衡量做什么业务；而现在，鸿海应该走向“市场导向”时代，即市场需要什么产品，自己就做什么业务。

郭台铭开始积极进行连接器的市场调查，发现电子游戏机及计算机是未来的成长主流。在日本，他也向很多日本人请教，确定“个人计算机”(PC)会是未来市场的重要发展趋势。 几年后，郭台铭把自己旗下的第一个自主品牌命名为“FOXCONN”(富士康)，“FOX”即狐狸，取义正是纪念这一段时间鸿海开始形成的一种企业基因：像狐狸一样灵活机智，变化不止。

“狐狸”不相信等待，郭台铭决定迅速投资开发连接器生产设备，大胆向未来的PC产业出发。在这个过程中，郭台铭形成了很多朴素的价值观。比如：“不懂就要问，想保住面子的人，最后会连里子也输掉。”又比如：“成功四途径：抄、研究、创造、发明。”

1983年，鸿海利用日本进口的新设备，开发完成计算机连接器，开始与计算机厂商建立业务关系。这也是鸿海正式进入PC领域的第一年。当许多中小企业主把家电业式微看成是无法逆转的危机时，郭台铭却带着50%的技术把握，把别人眼中微乎其微的机会，化为日后成长的基石。 或许是郭台铭“运气”很好，鸿海开发出来的连接器，正好搭上台湾信息业急速成长的好势头。鸿海营运大好，员工扩增到300人。

1984年鸿海为了建立金属电镀单位，更直接从美国引进全自动连接线选择性镀金设备和电镀检测设备，花费了将近1000万元，几乎是当年所有的利润。“市场总是奖励有勇有谋的冒险者”，至此鸿海开始快速摆脱创业6年来业绩始终无法大步成长的困境，转型获得了巨大的成功。

转型的背后是郭台铭持之以恒“反向深耕，苦练内功”的结果。这一个阶段郭台铭开始强调“变和不变”的辩证关系：“像跆拳道打得好，一定是马步蹲得扎实；少林寺和尚武功千变万化，也是由于多少年挑

水上山的结果。”所以多年来鸿海在产品上追求的“变化”，正是基于对自己“独立内功”不变的要求。

第5节：中国商人 新晋商(5)

在郭台铭眼中，外在环境让许多人的价值观产生混淆，无法分辨何是何非。当时有相当多的工厂，不肯专注追求本身的专业技术和产业领域的提升，反而激情投入炒地皮和股票买卖等投机行为，认为这样赚钱比较快，也比较轻松。反观投入工业所要花费的精神和心力，要比金钱游戏辛苦数倍，甚至数十倍，而且短期来看，这样的投入和产出报酬还未必成比例。 然而郭台铭认为，此刻自己应该忘记土地市场、股票市场、外汇市场的变化；如果没有一股埋头向前的冲劲，心理必会产生不平衡。“一个企业的创业者，一定要具备不受外界干扰的傻劲。”他强调。

此后PC产业开始壮大，郭台铭的“傻劲”变成“远见”。1985年，鸿海以5亿6000万元的营收，正式进入《天下》杂志制造业1000大排名。

1988年，鸿海员工人数达到1000人，营业额正式突破10亿元。

这也是鸿海第一次设立“世界级目标”的一年。这时的鸿海经过了15年锤炼，不再是当年那间时刻担心撑不过明年的小公司了。

成长，你的名字叫痛苦

“过去的成功经验，只会带来无知和胆怯。”这是郭台铭的名言之一。这位祖籍山西晋城的大汉，说话霸气却饶富内涵。但他还有一句名言：“过去的成长经验，可以令人面对未来轻松和自信。因为成长的名字叫痛苦。”

早年创业，郭台铭每天早上六点多出门，晚上一两点才回家，因为怕打扰家人，于是和妻儿分房睡。有一天他就不解地问太太，为什么小孩子每天晚上啼哭得这么厉害？郭太太终于忍不住说：“因为你已经三个月没拿钱回来了！”为了节省奶粉钱，太太只好给孩子喂米汤，结果孩子一到晚上就哇哇大哭，米汤吃不饱。

内有家计煎熬，外有创业的风险及压力。工厂一开门，就有小混混来收保护费，不然就是生产线上的员工打架。“最可恶的是，早上有

人来推销消防器材，如果不付钱购买，下午就会有官员来做消防检查。”

这也是鸿海最艰苦的一段时间。郭台铭回忆，当时许多长途电话还得到父母家去打，以节省电话费。郭台铭印象最深的是，有一年过年，发完员工年终奖金之后，口袋只剩2000元。于是全家回父母家过年，1000 块买年夜饭菜，1000块留到初二回娘家发红包。

成长的名字也叫无助。2001年鸿海的营收正式超过了台积电，台湾媒体最常拿他们和台积电做比较，郭台铭却说：“我们公司就像一个地瓜，在田里默默地长大，外面都喜欢拿我们和台积电做比较，但是地瓜和苹果是不能相比较的。”

熟悉台湾产业发展史的人，就可以了解郭台铭的话中含义。1987年创立的台积电，是台湾当局当初全力扶持的半导体企业，享尽土地税务减免优惠；而1974年创立的鸿海，则是台湾最典型的白手起家、从“一个细胞”开始成长的企业，没有沐浴任何政策的阳光。

有一次新加坡劳工部长向郭台铭请教，台湾当局到底用的什么政策，为什么台湾的中小企业能够纷纷走上世界舞台？郭台铭却苦笑着回答说：“新加坡把中小企业照顾得太好了，所以企业经不起大风大浪；而台湾当局什么都没有做，却让台湾的中小企业有了蟑螂一样的生存能力！”

再说资金，当时台湾大部分的资金都被大企业及大财团用走了，几乎轮不到中小企业。“20年前我把公司设在台北土城，就是因为土城有一间看守所，是台湾专门关经济犯的地方。要有一天我因支票无法兑现被关了，我老婆还很方便来看我，报告我公司状况，让公司继续营运！”这是郭台铭最常讲的笑话，却透露了几分台湾小企业为了求生存、调度资金的辛酸。

再说人才。“优秀的一流人才都想到大公司去上班，谁愿意屈就一家小公司呢！”郭台铭一语道尽白手起家的困难，有钱都还不一定找得到好人才，这也让郭台铭什么都要学，而许多早期海外企业经理人对

郭台铭的好学印象相当深刻，“他很想知道我们公司内部是如何运作的，常常一问就是好几个小时。”

第6节：中国商人 新晋商(6)

这种锤炼下造就的创业家韧性，令日后外界看见的郭台铭多了一些“草莽味、枭雄味”。他发现台湾中小企业老板必须变成“三头六臂”，除了要看工厂、跑业务之外，也同时要精通财经金融等外在环境知识；为了做进出口贸易，也要非常了解政策的相关规定，忙得焦头烂额。他开始问自己，如果只是要赚钱，需要这么辛苦吗?

超竞争平台 ——全球最低的成本架构 看得见的地我全要了

支持郭台铭的力量，是看不见的东西。郭台铭一开始怎么想的呢？他从未说过。但今天的人们已经可以想象，几乎从创业开始，他从未放弃的梦想就是推动鸿海迈向全球成长的格局。如同所有白手起家的企业一样，鸿海的身上，刻着深深的郭台铭记号，而郭台铭的性格，又跟他一路创业过来的经验心得密切相关。

1993年，郭台铭在深圳龙华作投资考察，大手一挥，决定在深圳建厂，全场震惊。

企业策略大师波特曾指出：“所有的策略，都必须有完整的配套，即和外界、和内部组织、和竞争对手相对应的一连串完整配套。”

对鸿海来说，它最大的策略就是“要建立最强的制造基地，打造长久生存能力”；而这个最重要的配套，就是进军大陆。

1980年代末期，台湾基本工资已超过每月台币1万元，而大陆的工人则是平均每月折合台币2200元。在台湾由于经济起飞，土地价格节节上扬；反观当时的大陆土地广大，要多少有多少，就怕没人利用。各地方政府为积极招商，除了提供服务，为厂商铺路整地，优惠政策从“二免三减半”到“五免五减半”等。

“只要是制造业，就无法不思考人力及土地的成本。”郭台铭很早就思考到制造业的本质，“企业的发展，不外是对土地、人才、信息和资金的利用。”1988年，鸿海成立14年后，已是略有基础，营业额突破

10亿元的企业。这一年，鸿海的深圳厂开张，成为当年少数突破两岸政治风险，正式进军大陆的台商之一。

1993年，邓小平南巡讲话之后，郭台铭在大陆加速布局，将深圳厂房扩大到1400亩，员工增加至4万名，成为全球最大的个人计算机组装基地；同时在江苏昆山投资建厂，员工4万人，成为鸿海关键零组件的大本营。

郭台铭自信地说："大陆，未来将是我们制造技术的实验战场，在那里，我们要挑战制造、销售的最高境界。"而最高境界的核心一环，就正如竞争对手所说：鸿海把生产效率放在了"对的地方"及"对的时间"，"打造了全球代工产业中最低的成本架构"。

在鸿海崛起的过程中，成本控制是一把"无往不胜剑"：景气不错之际，是大幅获利的开路武器；景气不佳时，是逐退对手的终极武器。因此在成本控制方面，鸿海的做法绝不仅仅是"进军大陆"四个字这么简单。

鸿海对于成本的定义，包括了"策略成本"和"非策略性成本"。所谓"策略成本"，包括为了争取客户，仍旧生产一些没有利润的产品，或是一些必要的公关开销，不能因为节省成本就失礼，让客户留下不舒服印象。

而组织要努力降低的，就是"非策略性成本"，也就是没有理由的浪费。比如为了一味追求设备使用率，反而造成让机台白白切割空气、空耗电力；又比如决策错误的成本；再比如"时间成本"等。

不过鸿海控制成本最核心的秘密，用郭台铭的话说是"降低成本体系化"。

在实际方法上，鸿海是把整个流程环节拆开来看，分成了"产品成本"和"管理费用"两大项，这两大项又再重新细切，如"产品成本"里，又分割成七项因素："材料成本"、"加工成本"、"测试成本"、"包装运输成本"、"质量成本"、"库存"、"固定资产"等。每一个项目里都有一个分控制系统。

比如在工管方面，从进货的精准度、设备设计的精准度等，加上现场的“广告牌管理”，及引入“六标准差”、每日报表解读等，都充分体现了全系统成本控制的理念与文化。

第7节：中国商人 新晋商(7)

这么多步骤、这么多系统，鸿海似乎已把制造成本控制提升到一种艺术的境界。“鸿海很清楚自己的优势，不在于先行开发市场，而在于效率和成本，”花旗美邦银行曾这样分析鸿海竞争力，“在市场上让别人先冲，等到科技产品进入标准化阶段及市场规模够大之后，鸿海就举着价格大旗毫不留情地大举进军。”

在这种全系统“控制成本”的文化之下，鸿海各事业部喊出了“赤字接单，黑字出货”的目标。所谓“赤字接单”，就是用低于竞争对手的价格接下订单，但是经由“制造”、“营销”等各环节的努力，压缩节省成本，用充满竞争力的价格顺利交货给客户，同时自己也能获利，达到“黑字出货”。

事实上，当鸿海几乎每一个主打产品都在“赤字接单，黑字出货”时，它的价格优势就成了全球业界战无不胜的必杀技。

产业垂直整合

在严酷的环境中，鸿海不但生存了下来，而且成为了一家“骁勇善战”的公司。

1997年，鸿海从韩国LG集团手上抢下了苹果电脑的订单。

1999年，鸿海北上成立了昆山富士康企业集团，下设13家公司，总投资 2.36亿美元。

2001年，郭台铭在北京设立了富士康精密组件有限公司，此后又宣布投资10亿美元兴建富士康（北京）科技工业园。

与在中国大陆的布局同时进行的是鸿海的全球布局。2004年1月15日，随着在墨西哥赤瓦瓦州的摩托罗拉工厂升起了鸿海的旗帜，郭台铭又完成了他在美洲的产业转移行动。把美国本土的厂房尽量往南移，以节省成本；而无法迁移的据点，要么转型成物流或研发中心，要么快速关闭。而就在此之前，鸿海已成为台湾第一家完成欧、美、

亚三大洲并购的公司，鸿海的地图已从平面变成了立体的球才能全部展示。

近年来，鸿海积极致力于新的、高利润业务的开拓。2004年3月，鸿海旗下富士康捐赠3亿人民币给北京清华大学，成立纳米实验室，同时又投资了10亿美元成立以通讯为主的北京高科技园区。同年6月，鸿海又宣布投入200 亿人民币，要积极跨入光电显示器的面板（TFT-LCD）领域……

郭台铭所有的这些新行动，无非是想继续占据IT代工业的战略高点，正如郭台铭最早认识到大陆对于IT代工企业的价值一样，现在的郭台铭认为只有占据了技术的高地后，才有可能拥有未来。

把最好的留在家乡

“过去山西人很穷，在土地不肥沃的环境下养那么多人很困难，所以山西人在这种环境压力下只有走出去，逆境中成长会更结实。”郭台铭举了个例子：“法国好的葡萄酒，它所用的葡萄都是生长在贫瘠的土地里，没有水分，缺乏养分。葡萄为了吸收水分，它的根一定要扎向土里更深；为了见到阳光，它的叶子会拼命地向外伸展。恶劣的环境激发强烈的求生欲望，它的生命力就很旺盛，所以这样的葡萄酿成的葡萄酒才够上乘。”

太原富士康，是除晋城外，鸿海在山西大力打造的基地之一。2003 年，郭台铭投资约10亿美元，2004年1月开工，目前是生产铝镁合金机壳、机构件，以及散热器为主。

富士康在这里预计达到8万人的规模。年营收约达25亿人民币，预计未来5年内，将可达500亿元人民币的规模。

郭台铭立足太原，着眼于原物料的就近取得，他还要将太原打造成一座“世界镁都”。

太原的营口地区，镁矿资源丰富，现已探明的储量约25亿吨，占全中国总储量的85%，占世界储量五分之一。

一手打造出全球最大电子代工制造王国的霸主郭台铭，20年前，引领台商风气之先在深圳落地发展，20年后，郭台铭又只身在家乡山西洒下更多种子，未来的“帝国版图”值得期待。

郭台铭语录

走出实验室，就没有高科技，只有执行的纪律。

以身作则，独裁为公：民主是最没有效率的。民主是种气氛，让大家都能沟通。但是在成长快速的企业里，领袖应该带着霸气。

第8节：中国商人 新晋商(8)

真正的英雄，早就死在沙场上，而不是回来拿奖章的人。

成功的人找方法，失败的人找理由。

自己只是一只地瓜，长在森林里，结果被别人发现长得很大了，都来争相观看，结果踩坏了附近的农田，还要怪到地瓜的头上。

格局，布局，步局。

心中有多大，舞台就有多大。

对事情的观察是：望远镜、放大镜、显微镜。

失败是成功的妈妈，轻而易举的成功是事业大忌。

策略、决心、方法，再加上有好的人才与组织去执行。

成功的途径——抄、研究、创造、发明。

事业成功的要素——意愿、专业、耐心。

人才是历练出来的，而非天生的；人才是机会创造出来的，而非刻意培育的；人才是船到桥头有责任者自然成就的。

创新人才的基本条件——负“责任”肯学习，勤“动手”不怕错，守“纪律”重团结。 接班人三条件——一是品德最重要，二是要有责任心，三是要有工作意愿（品德、责任感、肯做事），至于太聪明的人，则婉拒。

郭台铭档案

1950年出生于台湾，祖籍山西省泽州县南岭乡葛万村。 1971年台湾海专毕业，进入当时台湾前三大船务公司——复兴航运工作。 1974年成立鸿海（富士康）塑料企业有限公司，资本额30万元。 1985年成立美国分公司，创立FOXCONN自有品牌。 2001年列美国《福布斯》(Forbes)“全球亿万富翁”第198名。 2001年鸿海（富士康）以1442亿元台币营收，名列《天下》杂志台湾1000大民营企业龙头，成为台湾科技界首富。 2002年入选美国《商业周刊》评选的“亚洲之星”。 2004年以30亿美元身价蝉联台湾科技界首富。 2005年，《福布斯》全球首富

榜上排名第183位，资产达到32亿美元，成为台湾新首富。 商业领袖进行时

李彦宏：商业领袖进行时

百度：高度决定成就

速写：

这是一个靠坚韧赢得尊敬的新时代互联网领袖，这是一个凭智慧谋得财富的新经济英雄。李彦宏和第一代、第二代商业领袖有着天然的区别——高学历，硅谷、华尔街闯荡的经历，发现机会的才智；李彦宏又拥有第一代和第二代企业家共同的品质：坚韧、势不可挡的进取心和不达目的不罢休的成功气质。

2007年12月10日，全球最负盛名的商业杂志美国《商业周刊》评出了 2007年度最佳商业领袖，李彦宏荣列第四。这是一个伟大的荣誉。李彦宏的获奖不仅是有史以来获此奖项的最年轻华人，也是获得此项大奖的首位亚洲互联网企业领袖。

《商业周刊》在阐释李彦宏获奖理由时说：“比尔?盖茨和鲍尔默似乎应该和李彦宏先生坐下来谈谈。这位中文搜索引擎百度的创始人兼CEO已经做到了微软没有做到的事情，那就是打败Google。无论Google 如何努力，百度还是不断扩大领先优势，大大超过了它的美国对手。”和比尔?盖茨一样，李彦宏是天蝎座。按照星相大师的说法，这个星座的人都有极为迫切的、势不可挡的向上心，和不达目的不罢休的坚忍不拔，并且深谋远虑。

李彦宏觉得自己是非典型天蝎，他没有那么强烈的权势欲，但他的冷静足以让任何一位竞争对手都必须重视他，也是使他成为“全球最佳商业领袖”的当然理由。

他更像一个指挥大师

纳斯达克的神话已经造就了过无数的财富英雄：张朝阳、丁磊、盛大陈天桥……

2005年8月5日，纳斯达克迎来又一个中国财富英雄。他就是百度总裁李彦宏。

上市第一天的百度，股价飙涨350%，收于122美元，按照当天股价计算，这个公司一夜之间产生了八个亿万富翁、五十个千万富翁、四百个百万富翁。

在高盛员工们的掌声中，37岁的李彦宏就像刚刚指挥完一场交响乐的指挥大师，从舞台的中心走向边幕。当他走到门口时，掌声依然在振荡，李彦宏又退了回来，他给大家深深地鞠了一个躬，优雅返场。

第9节：中国商人 新晋商(9)

一年之后，李彦宏将神话继续演绎。在现在的纳斯达克，也只有百度和网易长期“霸占”中国概念股的龙头位置。

百度创立之初，所有人都觉得李彦宏是在跟Google的风，技术上既没有独特之处，还偏安一个区域市场。何况和Google这样的巨人同台竞争，熟悉的朋友们都劝李彦宏放弃这个领域。然而，在那个寒冷的互联网冬天，李彦宏先知地感受到，百度一定能成功，成长为一个与Google同样成功的搜索引擎公司。

现实很快证明了李彦宏的判断。在2006年6月“百度”新一轮融资中， Google成为“百度”的新股东，两者之间存在着一种既合作又竞争的微妙关系。此前，在中文搜索引擎的王者之战中，百度一直位居上锋，但这是一场持久战，李彦宏不敢有丝毫懈怠，他的对手不止一个Google，微软ＭＳＮ也正全力扑向中国市场，本土厂商如搜狐的搜狗、新浪的爱问，以及吞并了雅虎中国的阿里巴巴，也都亮出锋利的爪子。

此后的道路，只会比以前更加险恶。李彦宏深感自己责任重大。

这个刷新纳斯达克数项纪录的新贵，看上去风光无限，其实也是凡人凡胎，经历了所有企业大体相似的五味杂陈、甜酸苦辣。作为亚洲最大的网站，在扑面而来的鲜花掌声中，同样接受着尖刻指斥：MP3风波、GOOGLE的威胁、竞价排名争议、版权官司，以及曾经有过的弹尽粮绝、迷茫失落。而回忆当初的决定，李彦宏用“专注”一词来解释为何没有放弃中文搜索。“诱惑太多，转型做短信、网络游戏、广告的，都马上赢利了，我们选择了一条长征的路线，而且几年来一直没有改变。”

有人评价百度的成功在于：目标明确，市场定位准确。头脑冷静，不跟风，不抢潮。用这句评语描述其创使人李彦宏的性格特点也是非常适当的：他知道自己想要得到的是什么。 百度创业，靠的不是

突发奇想，搜索引擎不是一个噱头，李彦宏坚信，它最终能改变人们的生活，事实也确实如此。认准了搜索引擎，认准了竞价排名，认准了自己的兴趣所在，认准了前途利益所在。接下来的执行，哪有徘徊迷茫的工夫，“我是个心理素质不错的人，自我调整能力很强，能比较快地走出低潮。”

他的员工用“可怕的冷静”来形容这个永远微笑着的老板。朋友义气、感情用事，都不可能发生在他身上，“说服李彦宏的路径很简单，就是讲道理，做任何一件事情，你首先要告诉他这究竟能为百度带来什么商业上的好处。

你应得的利益，他会主动为你争取，但一般来说，他与多数人都会保持一种微妙的距离。” 就像对媒体，他也一直保持着适当、有分寸的距离，仿似亲近，实则疏离。自从那场著名的财富游戏之后，这个有着偶像外表的年轻男人就被罩上了神话的光环，然后是关于他的铺天盖地的报道，求学、创业、幸福家庭，无懈可击的顺利和完美。但公开的只是表面，他的内心，从不对外开放。

暂时胜利只是一杯咖啡

余秋雨曾经有一个形象的感叹：行者无疆。是呀，对一个在路上的人来说，只要有方向，就有路。对李彦宏来说，方向对了，就不怕路远，是为行者无疆。

如果我们从“百度”创业向前追溯李彦宏的成长往事，我们能感受到李彦宏的感慨。百度“一步一个脚印”的渐进，亦步亦趋不忘自信自我；李彦宏的路坚定而又踏实。

这个出生在山西阳泉小城的孩子，小时候并没有多大志向，家里面3个姐姐1个妹妹，混迹于女儿国，造就了他性格里腼腆温和的一面。

因为常跟着父亲去看戏曲电影，他一度迷上了戏曲，在家里也经常演练一番，把床单系成战裙，拿棍子当枪哗哗地耍。阳泉晋剧团招收学员时，他去了，还考上了。如果成长规划被坚持，人们可以期待

在山西阳泉出现一位梨园精英，但同时，或许还有另外一种可能，在幕布拉开时，首先冲上来翻跟斗的，是一位才华被严重浪费的名叫李彦宏的小喽罗。

第10节：中国商人 新晋商(10)

对于李彦宏学戏曲，还可以做一种解读，他其实真正喜欢的不是戏曲，而是那个舞台。只有在舞台上，才能一招一式展示自己的才华，感染更多的人。这与现在百度坚持的“用技术改变生活”的理念一脉相承。对一个小孩子来说，想极尽所能发挥一种影响力，只是在当时并没有找到合适的途径。

上了中学以后，他迷上了古诗词，作文也常被当作范文颂读，可这个实用主义者在文理分科时还是放弃了兴趣所在，选择了更多出路的理科。但在若干年后，他为自己的网络搜索引擎公司起名时，却从辛弃疾的《青玉案》中获取了灵感，“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”而在百度总部，除了卫生间，李彦宏给每一间办公室都用词牌名命名，更了解中国文字和文化也成为他和Google竞争时的一枚利器。

而后是一帆风顺的求学创业之旅，从山西阳泉到北大校园，到美国大学，到华尔街，到硅谷，再到充满希望的北京中关村。他曾先后担任了道琼斯公司高级顾问、《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者以及国际知名互联网企业-Infoseek资深工程师。他为道琼斯公司设计的实时金融系统，迄今仍被广泛地应用于华尔街各大公司的网站，他最先创建了ESP技术，并将它成功地应用于Infoseek/GO.COM的搜索引擎中。

1999年底，李彦宏抱着复杂的心情选择了回国创业。而这一次创业，正赶上了互联网的泡沫破灭，很多人都对他摇头，包括当时中国互联网行业的先驱和领导者张树新。“你怎么这么过时，现在还搞搜索引擎，搜索都诞生好几年了。”李彦宏回忆这段人生抉择时说，“我小时候有很强的不服输心理，越是大家不看好的事，我越是要做成。”

在硅谷已百万美元身家的李彦宏，在美国可以住不错的别墅，回国创业时，却长期住在北大的资源宾馆。在他的意识里，创业本身就

是应该是艰苦的，创业激情可以淡化生活条件的落差。同时，他想到，如果自己住的比较好的话，会给其他的同事一种贪图享受的印象，产生一种隔阂。身先士卒、同甘共苦，这种行事风格是否就来自他小时候爱听的评书《岳飞传》，无从可考。

“北冥有鱼，其名为鲲，鲲之大，不知几千里也”。百度，就如庄子在《逍遥游》中描述的这种巨大的鲲鱼搜索，作为一种实用工具，它不需要做秀，它在深海潜行，吞吐之间，海量信息已被过滤。尽管它的首页仅有4K，但它却是全球最大的中文搜索引擎，也是全球最大的中文网站。长久以来，这个庞然大物并未引起人们太多的关注。直到2005年，被推到了历史的前台。而百度的惊艳，是国际性的。中国的互联网上市，通常只是对中国国内有影响。对每周都有上百家新公司上市的美国人来说，大家并不觉得有什么特殊之处。但百度上市当天，IPO团队遇到不少的华人，他们都说百度给中国人争气，很有脸面。中国公司不是可以随便贱卖的地摊货。

当李彦宏出现在纳斯达克大楼前的街头时，许多刚刚在电视幕墙上见过这个中国年轻人的热情游客，纷纷过来合影，李彦宏谋杀了无数数码相机的存储空间。让李彦宏印象最深刻的照片，是他把西装脱下来背在身上的那一张。这符合他的心境：“我更像一个旅行者，现在走到了这一站。但这个地方不是我的家，我只是到这里来，为了证明自己做到了一些想做的事情。”

“完美男人”理想新生活

过去的一年，对于李彦宏最大的欣喜是，他的妻子女儿都回国了，结束长达年的两地相思。在离婚率超高的海归群体里，他们算是一个异数。

尽管并没有多少时间尽享天伦，但在家人的生日，在结婚十周年的纪念日，他会送上亲自挑选的鲜花和礼物，并安排一个小型的庆祝仪式。

是的，被贴上“完美男人”标签的李彦宏有着女人梦想中的一切：财富、学识、修养、风度、性情，甚至责任心。

第11节：中国商人 新晋商(11)

而谁也不会想到谨慎稳重的他竟然是“闪婚”一族，会因为一见钟情和一个认识不到6个月的女孩结婚。当时，毕业于中国科技大学少年班的马东敏正在美国新泽西州大学生物系攻读博士学位，他们相识于一次中国留学生的聚会。没有教堂，没有Party，婚礼简单到只是去找一个法官给认证一下。他们甚至没有合适的衣服。马东敏终于找到一件可以称为礼服的衣服，粉红色的，纱质，只适合夏天穿。她的爸爸只能感慨，这孩子怎么把破布裹在了身上？李彦宏则穿了件他出国的时候带来的旧西装。

那是1995年的10月10日，事实上，他们在7月份已经决定结婚。

“我觉得要透过现象来看一件事情的本质。我这个人一旦认准的东西，就坚定不移，而且从来不后悔。有意思的是，我到现在还不明白她当时为什么只用6个月也能想清楚。” 而李彦宏有今天的成就，马东敏功不可没，“她对我的影响非常大。她是个急性子，做出决定马上会行动，而我属于慢性子，考虑周到了才去做。我们的性格是互补的。我本质上并不是一个喜欢冒险开拓的人，而我的妻子是。我回国创业前在硅谷当工程师，觉得种种花草也挺开心。但我太太鼓励我去加入公司。在百度的冒险创业历程中，每一步都是她推着我向前走。”

他们依旧在自家的院里种瓜种菜，豆角、黄瓜，花开花落，每年都会品味一次收获的踏实感。对于福布斯富豪榜第17位的排名，李彦宏完全是事不关己的陌生态度，在他看来，能做自己喜欢的事，能让自己生活得幸福，比那些变幻的数字更重要也更实在。

经历了创业阶段昼夜不分的劳心劳力之后，他发现，生活除了工作以外还有很多含义。花草、打高尔夫、爬山、带着家人周游列国、体味最平常的快乐，那是他退休后的理想生活，似乎并不遥远，三年或者五年。

关于李彦宏和百度的未来，充满无限遐想，他海量的财富，他年轻的身影，他丰富的智慧，以及他为人处世的严谨，都让他自身充满无限魅力。

关于财富，李彦宏恬淡而平静。他说，如果把财富看得更广义，那它应该意味着幸福。人生最重要的，是你是否在做自己喜欢做的事，是否拥有幸福的生活。很多人在温饱线上挣扎的时候不见得能够理解这种想法，但是一旦有一个相对稳定的生活，仔细想想，这个非常的重要。

李彦宏档案

山西阳泉人，中文搜索引擎百度公司总裁。

毕业于北京大学，后留学美国，获计算机科学硕士学位。

在美国8年间，他先后担任了道?琼斯公司高级顾问、国际知名企业INFOSEEK资深工程师等高级职务。

他对全球搜索引擎业有着巨大贡献，他在全球最先创建ESP技术，同时由他发明并获得美国专利的“超链分析”技术被全球搜索引擎采用。

1999年回到北京，创建百度。

如今百度已经成为中国人最常使用的中文网站，全球最大的中文搜索引擎，同时也是全球最大的中文网站。

2005年8月，百度在美国纳斯达克成功上市。在李彦宏领导下，百度不仅拥有全球最优秀的搜索引擎技术团队，同时也拥有国内最优秀的管理团队、产品设计、开发和维护团队；在商业模式方面，也同样具有开创性，对中国企业分享互联网成果起到了积极推动作用。 目前，百度也是全球跨国公司最多寻求合作的中国公司，随着百度日本公司的成立，百度加快了走向国际化的步伐。

李彦宏语录

有人读懂了财富，却没有读懂尊严。

容易，能容则易。

无人理睬时坚定执著，万人艳羡时心如止水。

聪明人把简单的东西演绎的很复杂，智慧的人则把复杂凝练为简单。

现代人不是各种资讯太多，而是关心的东西太少。

人生就像挤公共汽车，你上去的时候感觉很挤，但只要你愿意晃荡，挤来挤去总能找到个不挤的地方，偶尔还有一个座。

第12节：中国商人 新晋商(12)

吃饭吃到饱，喝酒喝到醉，帮人帮到底，干活干到累。

外来的压力和内心的能量刚好匹配，那就没有压力了。

什么人最累？说谎的人最累，他得花很多力气跟自己较劲。

重要的是：只做一件事。

管理者的决策是这样形成的：听大多数人的意见，和少数人商量，自己做决定。

投资的关键是：投对人。

帮助别人，成就自己。

不管怎么去做，一切只看结果。

贾廷亮：靠信念智慧勤劳取胜

大土河 大手笔源自实力

速写：

大土河集团总裁贾廷亮作为一个谜已经被议论好几年了。

但无论外界如何议论，不管在公开场合还是在私底下，贾廷亮还是一如既往地低调着——不参加媒体的任何活动，不对市场行情发表任何看法，甚至看不起那些动不动就张扬的人，率真、强硬的性格让你无法把他和在生意场上摸爬滚打了多年的“商业巨子”联系起来。

总是强调自己是“赶毛驴车出身”的贾廷亮，却拥有一个成功商人的全部素质。讲诚信且能力突出是贾廷亮最明显的特点，他的办事效率之高，在公司的高层管理人员之间得到一致的认可。

机会不给没有准备的人，这句话在贾廷亮身上得到充分体现。愿意“跟着感觉”走，事无巨细都喜欢自己作决策，然而他一手打造的大土河却连续三年成为业界翘楚。

求大——源自信念和效率

贾廷亮低调却备受社会各界的关注，离不开他的大手笔。1985年创立山西大土河焦化责任有限公司，经过20多年的持续稳定发展，已

成为一家煤化工深加工的资源综合企业，不仅炼焦、采煤，还拥有16座大中型煤矿，并开着电厂，加工镁合金，成为吕梁最大的焦化企业。

“大手笔不是我刻意的目标，在我，把事情做好是一种信念，是对自己的一种挑战和认可。”贾廷亮如是说。

在上世纪九十年代末，焦炭市场的行情非常差，堆积如山的煤没人要，工人工资几个月发不出来。当时贾廷亮的第一个念头就是：自己向来不怕困难，越困难越能显示一个人或一个企业的魅力，只要能挺住，我就能做大！

正是这种不怕困难、别人挺不住我能挺住的信念支撑着他，并最终开始气势非凡的“做大”运动。后来的创业过程中，敢于投入过亿替政府修路也是靠这种信念的支撑。或许是年轻时候用麻袋背着煤炭去卖的经历，培养了贾廷亮不怕吃苦、勇于克服困难的精神和信念。

大土河之所以能充分利用卖方市场的主动权，对国际市场的买方进行选择，并建立良好的合作关系。诚信固然重要，贾廷亮的办事效率更显现出其作为一个优秀商人的素质。不光是中国人，就连和他谈判的老外，也经常竖起大拇指对他的办事效率大为称赞。

“他去一趟美国，时间最短的时候，一个来回大约就是两三天的时间，从离石出发，司机把他送到太原，然后在太原或北京转乘飞机。一下飞机，他根本不做任何停留，就直奔他和生意伙伴约好的谈判地点，时间分秒不差。生意谈完了，马上回国。”

“美国人之所以愿意跟他合作，除了因为他的焦化产品质量高，每次抽查都不会因质量问题卡住，还因为他办事效率高，简直是雷厉风行。”同行感叹。

一直在做大的大土河公司，其企业运行的管理标准都是按照国际标准来管理的，而在财务的管理上，大土河公司也已经实行了几年的模拟上市财务运行标准，这种运行管理状态无疑将帮助大土河在上市的时候平稳运行。

奇 迹——靠的是智慧和勤劳

有关大土河有着太多的辉煌，有人曾这样形容过贾廷亮：制造了一连串开发史上的奇迹，他做的项目几乎做一个成一个。

贾廷亮说，“没有奇迹，是做事的智慧和勤劳所致。”

外界不知道他的资金“从哪来的”，贾廷亮说“资金的运作是一门科学，特别体现一个企业的智力，如果掌握了规律，一切都很容易解决”。

第13节：中国商人 新晋商(13)

贾廷亮坦言，他的资金没有什么特殊的背景，除了自有资金外，就是朋友借给的。在他看来，有了一定的启动资金后，并须采取“以快制胜”和 “以点带面”的办法进行滚动开发，盘活资金。

要实现这一方式，必不可少的条件就是勤劳——“你得通过你的勤劳，保证每个环节都不出错，都能紧密衔接。”首先在产品质量上你得勤劳，质量不好，卖不出去，资金链就断了。大土河能引领行业之先，在国际市场闯出一条路来，被认为和贾廷亮总是下工地分不开。甚至每年初二，贾廷亮都会亲自下矿井慰问一线工人，整整坚持了二十年。

可以说大土河的整个策划和布局也都由他亲自操刀进行，正应了老庄的一句话，“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”

贾廷亮毫不夸张地说：他今天的成功，第一要感谢邓小平的政策；第二要感谢自己的勤劳和智慧。

低调：不是怕“露富”，是做人做事的态度

在媒体上，你很少能见到贾廷亮的面孔，很少能听到贾廷亮针对什么现象或政策发表了观点。

贾廷亮凡事都强调“低调”不是怕“露富”，而是他做人从来很低调。不仅是体现在“不做太多的宣传”，更主要的还体现在做人做事的态度上：做事要先想到对方，不要总是想自己，越想自己越觉得不划算，也就是做事要讲求能做到双赢。

贾廷亮说：“我是农民的儿子，只能用勤劳来换取收获。我家祖上世代都务农。只有我一个人出来了。他们教育我，做农民也好，出人头地也好，一定要守住一个诚字。要以诚信待人，不骗、不哄、不诈、不欺、不害，记住这五点，做人就不会吃亏。”

贾廷亮低调的做人做事风格体现在对企业的利润预期上便是：“山西的能源企业有几千家，有很多是‘老革命’。我们就只能用自己的特

点去赢得商机。别人没有做过的，我做。这点体现在企业对利润的追求则是：讲求循序渐进，做生意找准切入点，打牢根基。”

因此，贾廷亮非常注重务实和诚信。这在平时的为人处世和投资决策以及经营管理中，都会不知不觉体现出来。

向 善——达则济天下

贾廷亮投资13亿元的凤山教育园区是通过搬山填沟而建成的，交通便利，园区建成解决了11340名学生的就读问题。论其投资额和师资，在全国都排得上名次。再算上历年来贾廷亮在公路建设的捐赠，一向行事低调的贾廷亮成为了最慷慨的山西人之一。

贾廷亮说：“从小就有两大愿望：教育与修路。在我用三轮车运送煤块的时候，就自发组建过‘三人修路小组’。后来企业发展了，我做的第一件事情就是修建大流公路。曾经没有好好上个学，现在富了，就希望在吕梁地区建设一所全国一流的大学，修建凤山教育园区只是我这个理想的第一步。”

2006年贾廷亮引资建设的一个循环经济项目奠基开工仪式在离石区信义工业园区举行，这个园区的完全建设投产，将可以实现年利税值总额16亿多元。在这次大会上，贾廷亮坦言了自己的发展打算，也阐述了自己的财富观。

“说句老实话，我本来用不着这么折腾。我本人原来是个赶毛驴车的，吃了上顿没下顿，能吃饱就知足了。幸运的是赶上了党的富民政策，靠着我的努力和政府的扶持，大土河公司发展到了今天，我已经非常满意了，为什么要搞这样一个园区？原因是我的日子过好了，还有许多人的日子过得还不好，我想为社会多做点贡献，为政府多做点事、多分点忧”。

贾廷亮觉得经过这么些年的奋斗，现在事业有了成就，这一方面是政府实行改革开放政策的结果，是与各级政府领导的关怀支持分不开的；另一方面是家乡的故土、文化和父老乡亲的滋润、养育、关爱

的结果。因此，自己理当回报社会，特别是回报养育自己的故土和父老乡亲。

贾廷亮在不同场合，说过自己从小吃过很多苦，当时自己就立志一定要努力打拼奋斗，来回报帮助过自己、教诲过自己如何做人如何处世的人们。这些信念，化成了他今天的人生观与价值观，也是他从事慈善与公益捐赠的最原始驱动力。贾廷亮每每说到这儿的时候，眼睛里一片真诚。

第14节：中国商人 新晋商(14)

在他身上，“达则兼济天下”的中国传统文化表现得淋漓尽致。

员工不是打工者，是荣辱与共的奋斗伙伴

“不要把学历看得太重，学历并不是绝对的因素；学历再高，如果没有正确的做人做事的思想，不能理论联系实际，是没有用处的。”贾廷亮的用人观也是以实出发。

目前，大土河已经发展到约有员工上万人。贾廷亮在集团的干部培训会上系统阐述了他的人才观：“我不管你们什么学历，你们的知识没有通过实践的检验，也没有通过历史的见证。无论在国有企业、民营企业、还是外资企业，担负重任的都是脚踏实地、真心实意的人。”贾廷亮忠告自己的员工，“对企业而言，只有认同我们企业的核心理念，具有服从意识的人，才是我们企业所需要的人才，尽职便是称职，管用便是有用！反之，文凭再高，理论再好，不能为我所用，不能派上用场，相对而言就是没用。”

贾廷亮的管理原则很简单，从精神上把员工当家人，再就是待遇上，让员工得到利益。不要认为他们是在为你打工，要看作是荣辱与共的奋斗伙伴。

变是财富，不变的是人生

相隔3年记者两次面对面采访贾廷亮，三年中，变得是财富，不变的是他的低调、智慧和勤劳的做人做事的态度。

三年前，大土河公司生产的特级冶金焦在国际市场优势突出。产品90％以上出口，主要销往美国、德国、瑞士、意大利、日本等国家。而大土河焦化出口焦炭109万吨，占到全国出口焦炭总量的7.79％。

当时，贾廷亮断言：“如果能做大做强，将会给大土河带来了一个快速发展的新契机。” 果不其然，三年后的今天，国家商务部焦炭出口配额下放，公司获得的配额数量，位列全国第四，山西省第一。

3年来他的率真、低调、智慧和勤劳的做人方式依旧。他依旧没有忘记自己曾是个“赶毛驴车”的农民，依然不忘踏实做事的处事原则；一身和三年前相比没有发生变化的着装风格说明他依然还像过去一样，随时随地下工地:他还依然和过去一样不说话时一脸沉静，一说到激动处毅然挥着胳膊。看得出，三年来，尽管岁月在变，贾廷亮的财富在变，但他做事、做人的态度却没有变。

大土河攻略

中国人对很多成功人士尤其是富豪们总是充满关注，充满各种猜想。大土河在变数较多的能源市场是如何挺过一波又一波的风浪，做大做强而且屹立不倒，他和他的企业主要胜在以下几个方面：

首先，没有投机之心。就像贾廷亮自己总结的那样，本着生意应当植根于市场的朴素想法，不生投机取巧之心，踏实做事。

其次，资金来源不完全依赖银行贷款。因此，他信奉自己把事做好，不求别人。

第三是对市场独到的把握。由土焦到煤矿，由一个到两个，由煤矿到机焦，到煤焦集群化，再到现在的煤焦化产业链延伸。贾廷亮的基本积累就这样一步赶着一个点，在不知不觉中资本迅速壮大。

以上三点，再加上贾廷亮的低调，才能于不经意间将企业做大做强，而这正像《周易》提倡的一个古老的道理：阴阳相生，否极泰来。

贾廷亮的成功至少表达了这样的意义：在这个经济体制急速转型的社会里，商业机会是大量存在的，没有什么先赋性的或后致性的因素在决定谁能或谁不能把握这样的机会。城里人能够成功，农民出身者也可以成功；高学历者能够成功，低文化程度者也可以成功；现代规范管理者能够成功，传统方法管理者也能够成功。这就是一个转型社会在塑造富豪过程中体现出来的多样性。

你尽可以保持对富豪发家史的探究兴趣，但在把那些富豪与自己作某种比照时，一定要注意你的比照目标：你要是寻找自己与他们在

能力上的差别，那就不要仅仅着眼于经营管理上的问题；你要是寻找自己与他们在道德水平上的差别，那就不要仅仅考虑优点和缺点的问题；你要是在寻找自己与他们在运气上的差别的话，那就要注意：不要把成功统统归结为自己的努力，把失败统统归结为外界环境的不理想。或许靠信念、智慧、勤劳取胜是一条永恒的成功之道，这正是贾廷亮带给我们的启示。

第15节：中国商人 新晋商(15)

贾廷亮语录

论为人：正直、诚信。

论做事：实干、效率。

论处世：人要善于深藏不露，捧得越高摔得越惨。多做事少说话，赚钱不要让满世界的人知道，对外要持节自守，谨言慎行，要懂得保障自己。

论人才：做一个高尚的大土河人。

贾廷亮档案

1958 年，出生于山西省吕梁离石。

1978年，贾廷亮有了自己的毛驴车，倒腾着拉煤、拉石头，赚点钱养家糊口。生活开始有了转变后，1984年开始自己在当地烧土焦，贾廷亮由此开始走上创业之路。

1986年，土焦炉子被叫停后，贾廷亮迅速适应环保政策的变化，很快将自己的土焦炉改成了平厢炉，而当时烧土焦的人却普遍没有这种勇气。

1988年，贾廷亮的毛驴车几年中换成了手扶拖拉机、小四轮，踏上商旅之路。

2002年，正是焦炭市场如日中天的时候，他再次把关注的目光盯向了机焦的发展，大土河公司60万吨的机焦上马了，这一次，机会走到了贾廷亮面前。

2005年，大土河已成为一个集采煤、选煤、炼焦、发电、镁合金及化工产品加工、运输为一体，并拥有自营进出口权的综合性生产企业。拥有职工9100余人，总资产达37.2亿元人民币。

2006年，大土河生产焦炭160万吨，销售焦炭150万吨，实现销售收入14.24亿元，利税4.04亿元，上交税费2.07亿元，成为山西省龙头级的能源企业。

美锦能源：大象无形

做事如山 为人若水

速写：

2006年11月2日，“福布斯2006中国富豪榜”在北京发布，清徐县山西美锦能源集团的姚巨货家族财富比上次评选增长了31.4亿元人民币，以40.3 亿元人民币的资产排名第41位，并取代海鑫集团的李兆会，一跃成为“福布斯”山西新任首富。

山西美锦能源集团是在美锦煤炭气化股份有限公司不断发展、壮大、扩充的基础上，为集中统一管理，增强企业竞争能力，于2003年3月组建而成的，是山西省规模最大、实力最强、潜力最好的煤炭综合利用、开发的民营企业，业务涉足原煤、焦炭、煤气、陶瓷、冶金、餐饮、煤化工、洗精煤、微晶石、金属镁、房地产、热电联产、集中供热、新型建材、石油燃料、资本运营、进出口业务、铁路和公路运输等十八个领域。

中国正在进入一个大开发的时代，而作为山西能源行业的领航者之一，姚家不仅仅在圈地创业，他们还是循环经济的倡导者，他们在改变着城市面貌的同时，还改变着资金以及其他相关者的生命质量……

70年代起家，80年代发家，90年代二次创业，连续三年跻身《福布斯》富豪榜。作为中国所剩无几的中国第一代民营企业家，姚巨货是个异数。

回首姚巨货激荡而充满艰难的人生路和创业路，我们可以这样评价他，做人像水一样往低处走，坦荡如大海之谦下；做事像山一样耸立起来，巍巍乎如高山仰止。姚巨货和他所创造的事业经得起时间和人心的检验，而更为难得的是他有一颗平常心，因奋斗而成功，因积德而宽心，因行善而光荣，这是姚巨货不曾改变过的准则，也应了“德者聚财，福泽天下”的古话。

少小千里赴戎机

姚巨货，13岁成为抗日儿童团骨干，曾为县政府到日寇占领的县城刻公章，冒着生命危险而出色地完成任务，还曾与地下工作者李二铁在夜黑风高之时，偷袭过日伪炮楼；15岁为游击队站岗放哨被阎锡山的部队抓获，严刑拷打之下，丝毫没有松口；17岁带枪投奔了解放军，其后在新中国成立之初，还在天安门接受过毛主席的检阅。

可以想象，当年飒爽英姿的姚巨货挥舞着驳壳枪为新中国浴血奋战，成为了一名响当当的军人。血与火的考验，历练了他的性格、磨炼了他的精神。所谓“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”，现在想来，当年的经历对他后来坚韧不拔的性格起到了至关重要的影响。

第16节：中国商人 新晋商(16)

多年以后，姚巨货仍然对那段岁月充满怀念。军人的正直、顽强、诚实、守纪锤炼了姚巨货坚韧不拔、百折不挠的个性和品质。对姚巨货而言，任何一种其他的成长路径都不可能令他如此受益。

23岁那年，姚巨货因突出的工作能力和表现被任命为平泉乡书记，这其实也是为他日后从事企业管理做了必要的素质积淀。

上任后，姚巨货在全县带头搞起了农业生产合作社，并且把这个初级社越办越好，成为全省农业战线的先进典型。偶露峥嵘的姚巨货意识到，许多事情不过是“脑子灵一些、心地诚一些”就迎刃而解了。

文革开始后，姚巨货就失去了领导权，只是负责马峪信用社的筹集资金工作。在此期间，他曾顶着巨大的压力，从信用社借钱给县里的广大干部发工资。而且姚巨货还利用自己的影响力保护了几位老干部，稳定了边山民兵队伍。

能在文革中，敢于逆风潮而行，这足以证明一个人的人格，如果说军旅生涯为姚巨货打造了成长的阶梯，那么从政经历则让他的品质和意志得到了更深层次的锤炼，这正是成为一名卓越领导人的前提条件。

人生之寒冬

进入八十年代，姚巨货的人生轨迹发生了至为深刻的转变。

有机会当采购的姚巨货，先人一步感觉到了季节和时代的变迁。于是他当机立断，1981年带着两个儿子，贷款12000元，买了两辆汽车，打算搞运输。

谁也没料想到，改革的形势会在1981年底急转直下，中国改革开放后的第一次颇有些“左”的宏观调控在1978年后第三个年头开始了。两次发文不允许私人购买汽车、拖拉机、机动船等大型运输工具从事贩运，后来的改革实践证明，这样的文件无疑太过保守。

受这条政策的影响，老姚一家就被当作资本主义来对待，上头说是好多人连自行车还买不起，你们还买汽车。就这么一条现在看来甚为荒唐的理由，县里组织了十几个人的专案组开始审查。之后就把老姚逮捕了，整整在监狱里关了八个月，两台车也都给卖了，银行贷款也天天追债，老姚的妻子哭得双目失明，几个儿子分头给老姚跑平反。

这次巨大的灾难从某种意义上讲，是姚家的一次转折。正所谓否极泰来，如果你能挺过人生的寒冬，那春天也就不远了。

到了1983年，姚巨货的冤狱生涯结束了，政府给他平了反，承认当时受了“左”方针的影响，造成了姚巨货的无端入狱，并答应赔偿4.5万元损失。老姚却表示，平反理所当然接受，至于赔偿，自己全部捐作党费。

老姚说，自己是个党员，党章里的内容就是自己做人的信条，不会因为坐牢而改变；过去的困难只是心底的泪水，自己会用更坚强的意志去迎接未来的坦途。

心如坚石

姚巨货身上有一种强硬的性格，老姚自己也将这一点看成度过很多难关的主要原因，他说：“遇到难题时，一定要抓住关键的问题，得出自己的结论，并且坚定地按你自己的想法去做，不要让外界的压力影响你的决策。” 1984年，老姚承包了运销业务，还与人合股开办了清徐煤炭加工厂，出任厂长。期间最难的时候，所有的合伙人都退股了，只有老姚咬着牙撑了下来。直到1985年1月，老姚创建了山西第一家租赁国有企业铁路站台的私营企业时，老姚的事业才走上了快车道。

回首创业历程，为积累第一桶金的奔波，以及险象环生的冤狱，都让姚巨货变得坚强而有韧性，同时更多了一份平常心，体验了人生拼搏与成功、思索与前进、幸福与烦恼交替的过程，明白了人生和事业的内涵和底蕴。

到了1986年，老姚采取扩股集资和贷款的办法，开始购买车皮。到了1987年，老姚已经拥有了200多节车皮。到了1988年，清徐姚家已经名动山西，被某位省领导评价为“三晋第一户”。

也就是在这一年，老姚招贤揽才，他从事业的飞速发展中，由衷地觉得，个人是一塘水，可能你自己认为你的世界很大。如果只进不出，水塘里的水就会变臭。大口进、小口出，让水流动，水能保持清澈。水清了，路过的人就愿意在清水里洗洗手。

第17节：中国商人 新晋商(17)

老姚做企业可以用四个词来概括：专注、简单、持久和执著。专注既是认真，也是专业，懂市场；简单既指个性坦荡，也指老姚为企业设定的发展模式简单明了；持久，既指老姚的恒心，也指他的长远眼光，永续经营；执著，既指他为企业设立的目标明确，又指他做事顽强坚持的精神。

大舍大德

老姚身上所表现出来的，对社会、对国家强烈的使命感和社会责任感是大家公认的。正如他所言："水有源，树有根。我为什么能办了企业，挣了点钱？乡亲们说我一是有能耐，二是人缘好。有人缘还说得过去，要说有能耐，那改革开放前我姚巨货就没能耐，改革开放后就有了能耐？能说得过去吗？我现在成了一个有点影响的企业家，还不就是靠了党的好政策，靠了政府的全力扶持，靠了乡亲们的多方帮助，才有了今天。我家祖祖辈辈是穷苦农民，过去缺吃少穿，想帮乡亲们也没这个能耐呀！现如今好了，有点钱了，我是铁了心，这下半辈子就是要一心一意为乡里乡亲脱贫致富多多出力，为咱们这个好社会多多奉献！"

老姚从1994年开始为清徐县城居民免费铺设煤气、暖气管道，1996年正式免费供应煤气、暖气。十几年过去了，直到今日也没有向县城居民和城郊农民收取一分钱。县政府有关部门特地为老姚算了一笔"总帐"：清徐县有30万口人，县城是10万人多人。就按10万人口计算，老姚实实在在是每年免费供应纯净煤气5000万立方米，采暖蒸汽7.2万吨，热能33万吉焦，总价值6100万元，12年就是7.22亿！这还不算基建时购买有关设备以及铺设煤气和送暖管道所投入的一批巨大的资金。

清徐县的有两条大道贯穿县城的东西和南北，文源路贯穿东西，美锦大道横贯南北，两条路都是高质量高标准的柏油大路，群众们用

自己的脚步丈量：最宽19步，最窄14步。老姚为了这两条路，也进行了数额巨大的捐赠。

20年来老姚共向社会捐款8286万多元，平均每年捐款414.3万元，也就是平均每天捐出1万多元。老姚做公益事业异常慷慨，但自己住的家却很俭朴，一如普通的农家，晚上睡的仍是一盘土炕，天冷了就用煤烧炕，冬天用的依旧是土暖气。

老姚从2006年投资千万元左右开始修建清徐县仁义村寄宿制小学校，共有30多个教室，可容纳1000名学生上学，还设有学前幼儿班，建成后被评为“太原市小学最佳校园”。正如老姚所言：咱们的学校，不建是不建，要建就要建好，起码要保证它15年不落后，现在这个社会什么都比不上人才珍贵，要出人才，就得有培养人才的好场所，这好比要长好庄稼就得有肥沃的土地，是一个理儿。

改天换地的仁义村

老姚对农村有着很深的感情，不仅是小时候的影响，而且也跟他在当村支书期间致力于农业建设，有莫大的关系。那是一种骨子里的感情，只要想到生养自己的这片热土，老姚心里就暖呼呼的、踏踏实实的。

老姚在家乡非常受人尊重，原因很简单，他有一颗真心，把人当成人来尊重、以人民利益为最高利益、全心全意为人民服务。

2006年2月14日，胡锦涛总书记在中央党校的一次讲话中提出：“建设社会主义新农村，是我们党在深刻分析当前国际国内形势，全面把握我国经济社会发展阶段性特征的基础上，从党和国家事业发展的全局出发确定的一项重大历史任务。”老姚觉得总书记的话很对，并且把总书记的话落到了实处。

以前的清徐仁义老村是典型的山西乡村，一排排低矮的平房杂乱地堆砌在狭小的村落里，弯弯曲曲、坑坑洼洼的泥土街……

老姚早就有个念头，就是想把家乡建成一个现代化的新农村典型，让仁义村从自己这代人手里改天换地。

经过反复勘测，老姚把仁义新村的新址定在太祁高速公路仁义大桥下面。定址之后，老姚建了一排排现代化的五层小楼，让全村940户村民搬了进去。并且，老姚还计划把老村拆掉，作为新村的二期用地。

第18节：中国商人 新晋商(18)

新村建成后，老姚提出了进一步的“二一七三规划”。“二”是对仁义新村南北两架山——百龙山和磨盘山进行绿化美化，使其成为一大景观。“一”是治理一条白石河，建起一条几百米长的顺水坝，河中修三条拦水坝，可造地200亩。“七”是发起七项建设项目：免费进行仁义新村农家网的改造，不向群众摊一分钱；打深层井七眼，保证农田用水，同时保证生活用水，使农村可以像城市一样喝上自来水；新建和扩建学校（业已竣工）；进行葡萄园公园建设，总投资已达300万元；开发葡萄园小区，总投资2000万元，建成上档次、有规模的，集吃住、旅游、购物、文化、贸易等多功能为一体的商贸区，可安置2000左右的人员就业；“三”是实现村办企业三个目标：办好煤矿、酒厂、醋厂，安排130名村民就业。建生产煤气设施的厂和陶瓷厂，使100名村民就业。创办汽车运输和商业服务网点，安排劳动力200名。

有关人员详细给老姚算了一笔账：综合建设新农村的各个项目，总投资为1亿多元。老姚说这是自己应该做的事。老姚对农民有着天然且深厚的感情，他与仁义村的村民打成一片，对所有人就像对自己的孩子一样，对任何人都能坦诚相待，以心相交。

好多清徐的群众都说，老姚是好人哪，像个火盆儿，人人想近他。他胸怀天下，永远替别人、替家乡人、替社会考虑，这是他一生未曾改变的世界观。在他身上，我们知道了什么叫不容易？容易的事坚持做下去并把它做好，就叫不容易。什么叫不简单？简单的事坚持做下去并把它做好，就叫不简单。什么叫不平凡？平凡的事坚持做下去并把它做好，就叫不平凡。 老姚深深地热爱家乡的土地，一草一木都浸润着他的心血，一山一岔都留着他的足迹，他与这里的人民朝夕相处，呼吸土地散发出的气息。对于老姚，忘我地付出，更多缘自对土地的情感。同时他在追逐着一个梦，一个引领中国农民走向富裕的世纪之梦。

付出并快乐着

在仁义村，有一座两层楼日夜传出悠扬悦耳的胡琴声、板鼓声和动听的晋剧唱腔。大楼外面挂着一个牌匾：太原贯中艺术团。

这就是老姚创办的闻名遐迩的民办晋剧团。《三国演义》作者罗贯中祖籍是山西清徐县，老姚就给剧团起了这个名儿。

1996年3月，清徐县晋剧团出于多种因素很难维持下去，逐步走向解体。老姚不忍心让传统艺术就这么衰落下去，于是斥资几百万创办了太原贯中艺术团，走出了一条民办剧团的新路。

剧团成立后，从编导人员到演员队伍到文武场的器乐演奏人员，其阵营堪比省市晋剧院。兼职演员中就有晋剧表演艺术家王爱爱、田桂兰，主要演员有武文丽、杨志爱等21人，其中国家二级演员就占4名。

太原贯中艺术团成立后，开始为全省农村免费演出，同时还接一些商业性的演出，商业演出的费用主要有两个方面用途：一方面为了增加演职人员的生活福利待遇，另一方面还可以为剧团增加人员和设备。

老姚有时候也亲自披挂上阵，唱上一段，和村里的老哥几个乐呵乐呵。从成立到现在，贯中艺术团的会客室挂满了锦旗，上面写满赞誉的词儿："送戏到农村，服务到三农"，"戏有高雅；台无俗情"，"演技精巧，风格高雅"这一面面锦旗道出了老百姓的心里话，是老百姓对艺术团的肯定，是社会对艺术团的认可。

家族教育

姚巨货曾这样警示他的儿女们说：希望你们培养会做人、能做事的孩子，千万不要培养败家子。一定要让每个人都有事做，而且是有意义的事情。

有一年春节，姚巨货把所有的孙子、孙女都召集起来，带他们参观完美锦集团每一个企业，然后对他们说：这些企业和资产都不是你们的，如果你们想要成功，就必须完全靠自己去努力。

给后辈财富不如给他教育，更重要的一点是，孩子终究属于社会，父母能做的只有给他良好的教育、基本的保障、健康的身心，仅此而已，有无成就一切全靠他自己。

第19节：中国商人 新晋商(19)

老姚为人宽厚，对上级领导和普通百姓从来是一视同仁，他认为人和人在人格上都是平等的，不存在谁尊谁卑，该怎么相处就怎么相处。正是抱着这样的人生观，让老姚既敢于就原则问题和领导拍桌子，也能和老百姓相处得亲切而自然。

老姚为人随和，但对自己的价值观却执着地坚守着。步入商场多年，老姚从来都是干干净净地把事情做好，遇到背离原则的事，坚决反对，非常注意自己的社会影响。

老姚这种厚道的性格，对后辈们的性格塑造也起了至关重要的影响。

最受尊重的不是财富

奋斗的成功，让老姚觉得善心回报社会使生命更有意义，这才是人在心灵世界获得的真正成功。

拥有了百亿主席的称号，人们纷纷探究他的成功之路，他说："只是得到了机会和帮助，尤其是得到了很多朋友的帮助。"

在业内，他是敢于改写山西民营企业历史，迅速坐上能源行业领军宝座的人物。但他靠的却是能把复杂的人生和经商准则简单化，简单得只剩下八个字：诚实做人，踏实做事。

拥有财富之后，老姚乐于助人的天性更加突出，他帮助过的朋友和弱者更是无以计数。所以他和他的企业，得道多助。

姚巨货常对人说："树活一个根，人活一个名。人活一世，要为社会做点好事，只为自己图好活的人，那是没啥出息的。"

老姚现在在想什么呢？当他得知山西省委省政府为了彻底改变革命老区人民的贫穷落后面貌，启动了"两区（太行山和吕梁山）"扶贫攻坚项目时，异常高兴。他初步打算在老区项目建设中投资66亿，让老区人民彻底摆脱贫穷落后的面貌。在锦源投资39亿元，在燕沟、高岭、歇马头、郑家庄和太岳投资27亿元。主要是采用新的扶贫手段，

进行开发式扶贫，解决当地群众的基础设施和就业问题，要以自己的龙头企业带动和辐射老区人民走向富裕道路，彻底拔掉贫困的根子。

有时思考企业家的责任，除了为社会贡献财富、热心公益外，更重要的作用可能还在于他能够影响和改变很多人，因为他是个标杆，是个领头人。

从老姚身上，我们可以明白，真理从来不是权力的奴婢。历史已经证明，凡是用付出来改变世界的英雄，历史终将擦亮他们的名字。

姚巨货语录

我家祖祖辈辈是穷苦农民，过去缺吃少穿，想帮乡亲们也没这个能耐呀！现如今好了，有点钱了，我是铁了心，这下半辈子就是要一心一意为乡里乡亲脱贫致富多多出力，为咱们这个好社会多多奉献！

钱这东西实在是身外之物，生不带来，死不带去，正如老辈子人说，钱从哪儿来，最后还要回到哪儿去。咱们家是有点钱，但这钱是社会的，我只不过是为国家、为社会、为人民暂时掌管一下吧，说透了，我也是个‘过路财神’。

诚信待人，生活俭朴。

人，首先要具备高尚的人格、良好的道德修养和敬业精神;其次要有过硬的业务本领以及相关的组织、管理、表达、动手与人际交往能力。只有具备了这两方面的品质和能力，才能算是“德才兼备”，才可能实现做人与做事的统一。

做人实实在在。就是严于律己、宽以待人、谦虚谨慎并且有自知之明，反对夸夸其谈、华而不实、欺上瞒下、贪功推过。 做事踏踏实实。就是脚踏实地、实事求是、诚实肯干、敬业爱岗、遵时守信、尊重事实、治学严谨，反对心浮气躁、好高骛远、敷衍塞责、见利忘义。

姚巨货档案

解放后，曾先后担任清徐县仁义村党支部书记、供销社主任。

1954年，任平泉乡书记。

1970年，红旗公社工业部陶瓷厂、综合厂厂长。

1973年，清徐县城建局工程队副队长。

1976年，清徐县乡镇局供销副经理。

1981年，开始创业跑运输。

1984年，任清徐煤炭加工厂厂长，开始走上实业之路。

1988年，任太原清泉煤焦集团公司董事长，同年被称为“三晋第一户”。

第20节：中国商人 新晋商(20)

2000年起担任山西美锦能源有限公司董事长兼总经理，现任本公司董事局主席。

姚俊杰：静水流深

美锦能源：夺得千峰翠色来

速写：

谈吐间流露着优雅、平和，既温文尔雅，又不乏精明、霸气，姚俊杰用他一贯的慢中求稳，在创业过程中，一步步稳扎稳打，把每场硬仗都打得漂亮，且有声有色，让美锦集团终成大器。

作为一个上市公司的领导者，姚俊杰承担的责任自然非同寻常，但是他所透射给他人的不是成功后的张扬，而是与生俱来的自然、亲切与和谐，这是一种经过岁月和艰难历练后的淡定与通达。

在姚俊杰身上，我们可以真切地感受到一个成功男人的内在特征可以是这样和谐地组合在一起，他既是一个身负众望的领导者和管理者，同时又是一个稳健的兄长，堪称榜样的父亲，这些元素自然地融合起来，那就是“看似寻常却奇崛”般的不简单。

姚俊杰同时又是一个低调的商人，平时你很少能听到他的声音，更难得见到他本人。但中共清徐县委候补委员、县人大代表、市优秀企业家、模范共产党、特级劳模，省劳动模范等一系列荣誉，又告诉我们，姚俊杰的人生和事业有着太多闪光的足迹值得我们去探究。

在别人看不到的时候

姚俊杰，1957年生人，16岁参加工作，20岁出头就当上西山矿局机电科科长，是当时最年轻的科长，其后又升任矿长，管理2000多人。1993年与父亲、兄弟共同创建山西美锦集团，担任总裁至今。

姚俊杰在国企当矿长的时候，就曾有一句名言，会干的干三年，不会干的干三十年。意思是一个人做工作，必须苦干实干加巧干，既要踏实、勤奋、坚持，还要有智慧。现在想来，年轻时候的姚俊杰也

确实不简单，出身毫无背景，能在大型国企得到破格重用，能力当然要出众，还要能平衡周围形形色色的关系。这让姚俊杰早早懂得，要想在关键时刻“亮剑”，就要懂得在平时学会“藏锋”，这既暗合了儒家的中庸之道，也是最大限度融入环境的一种发展之道。

谈到1993开始，与父兄携手创业，俊杰觉得成功的关键在于“在别人还看不到的时候看到机会”，正如俗语所讲的“早知三日事，富贵一千年”，眼光决定美锦集团发展的速度和高度。

从1993年算起到2005年，是美锦集团快速成长时期。美锦成为全国最大的商品焦基地，年产500万吨焦煤，可支持炼钢1000万吨。这十年，是公司最不平凡的十年，十年内，美锦对清徐全县实行煤气供应全免费，并在太原煤气供应中占40%的市场份额。

姚俊杰颇有些欣慰地回顾十年征途，在山西的能源行业，美锦总能先人一步，引领风气之先。

2001年，姚俊杰组织专家考察、论证后，大胆投资1亿元，率先建成了我国第一座年产100万吨冶金焦的清洁能源示范项目，2003年投资3亿元，又建起了两座同样的炉型，大幅度提高了公司的生产能力，年产机焦达300万吨，此一项技术进步，每年出口创汇就能达1800万美元，给公司带来了可观的经济效益。

在别人还没意识到，或者还很犹豫的时候，能审时度势，不惜代价先行一步，或许就能得到无限的商机。姚俊杰和美锦集团一路走来，用发展验证着眼光决定未来的至理。

说到投资，姚俊杰强调道：民营企业最大问题是盲目投资，最怕投资失误，战略失败。而判断一个投资项目是不是可做，一个地区是不是有发展前景，一个人是不是能用，看趋势远比看细节更重要。

如何看到“趋势”呢？对于姚俊杰自身，则是建立在广泛的信息收集之上。关注国家政策，关注境内外经济发展形势，积极参加各种政协活动，积极参与业内人士各种交流等等，都是收集有效信息的渠

道。姚俊杰认为，做企业必须要学习政治、了解政策，这样才能做好企业。

“看你选择的计划或规划，是不是和国家倡导的方向一致。如果这个大前提是吻合的，你就已经成功了一半！”在姚俊杰看来，“眼光”除了决定创业和投资的成败外，还意味着一种做人的态度和方式。

第21节：中国商人 新晋商(21)

“人生像一个舞台！一旦自己能扮演一个比较重要的角色，应该认真把握。我这个人只要看到是一个机遇，都想尽量去抓住它。”说这句话的时候，姚俊杰微笑的眼睛里闪过一道犀利之光，又迅速回归了平静，让人可以感觉到眼前这个平和的老总身上的另一种精神：坚韧和果断。

除了有眼光，有善于把握机会的坚韧外，姚俊杰做事从来都是有着不急不躁的“长远考虑”。他认为这得益于自己平和、中庸，而这种风格对事业布局以及集团的发展节奏大有好处。由此，姚俊杰还总结出美锦的哲学观与和谐观，那就是：在合理合法的大前提下合情合理地处理好一切关系和事情。

实力

“说来说去，实力最重要。”在他眼中的实力，包括两个方面：一是眼光；二是浑然一体的管理，包括实施、执行和纠错能力。

姚俊杰说，美锦集团“浑然一体”的管理，已经形成体系，这个管理体系包括实施、执行和纠错能力。当然，在每个环节上，细节永远是决定成败的关键。

姚俊杰常说：“做企业，常识大家都懂，可是要实践这样的常识除了精细的算计必不可少外，就全靠管理。”姚俊杰要求管理规范化，他认为没有好的行业，只有好的企业，而好的企业来自于优秀的管理。

随着美锦集团涉足领域的逐渐增多，会不会让以往成型的管理体系受到冲击呢？姚俊杰认为不会，规模效应带来的好处很重要一个方面就是管理成本的减少，还能减少推广的时间，在短时间内引起市场注意；更主要的是项目本身的利润增长点会很好，“随着项目的逐步完善，后期的推广费用会大大下降。”

姚俊杰认为注重规模效应是美锦集团的一大特色，主要体现在两个方面：一是所投资的项目虽然不多，但是单个项目规模一般比较

大，能开发年数长。二是营销规模化。

善谋致胜，以诚立业

姚俊杰认为还有一点尤为重要：就是比别人要更投入、用心、注意细节。他觉得，一个老板的做事风格往往决定一个公司的做事风格，如果老板很用心思考的话，企业的一切都是很细致的。

“做不成功，缺点大于优点；做成功，优点大于缺点。”这是姚俊杰常说的一句话，也正是因为用心、善谋，美锦集团才因此得以从一个成功走向另一个成功。

作为一个五十年代生人，姚俊杰意识到，中国传统的价值观贯穿他个人命运的始终：“中国文化教人要诚信，办事要稳妥，这是优秀的传统。美锦集团的宗旨里将诚信放在首位。” 善谋、诚信，是美锦集团取得今天这样的成绩不可缺少的因素。

未来，为我而来

对于集团内年轻管理层的培养，姚俊杰从来都是严要求，“学历与能力必须两条腿走路，必须吃得苦，受得气，才能被领导发现。”

姚俊杰曾多次到大中专院校招聘、吸纳了1300余名大中专院校毕业生，为美锦集团储备了人才，奠定了基础。

姚俊杰还喜欢用激励机制支持员工培训，他总是尽一切努力给员工们创造企业现有的平台。比如送职业高管去培训，只要他喜欢学什么专业，公司就尽量给他创造这样的环境。姚俊杰觉得只有什么样才能留得住人，也只有这样美锦集团才能实现人才库的自我造血功能。

精于心，简于形 ——大力发展循环经济

美锦集团是一个以煤炭焦化为主业，多元发展的能源加工企业，历经十几年的发展壮大，已是国内商品焦最大的生产基地，也是中国制造业500强和山西省“十一五”发展规划中的“三大方阵”企业之一，2006年山西省经委曾命名美锦为“资源节约与综合利用示范企业”。 根据《中国炼焦行业协会2006年年报汇总及初步分析》所提供的数据，

集团公司2006年在全国焦化企业中，冶金焦产量排名第四位，仅次于全国最大的钢铁联合企业宝钢、鞍钢和武钢。

未来几年，美锦集团的目标是整合各方资源，让短线项目和长线项目相互配合。另外重中之重的目标就是发展循环经济。

第22节：中国商人 新晋商(22)

以发展焦化后续产业和资源循环利用为重点，按照“废物变原料”和“物质共享”的原理，延伸产业链条；依靠技术开发、体制创新、人才培养、管理规范，使清洁生产、物料和能量达到有机平衡，实现资源的循环利用；通过废物变原料的产业延伸，建立起美锦工业园区的物料循环网络，创造超越太原甚至全国范围内的“产业共生”关系；通过构建、提升、完善现有的企业循环经济雏形，有计划、分阶段地实施有关项目，开发高附加值的深加工产品，降低物耗水平，实现资源优化配置，加强生态环境恢复性建设，降低污染物排放水平，实现经济社会和环境效益的统一，并为“十一五”乃至更长时期集团公司的生态工业园布局和循环经济建设奠定基础，最终实现企业可持续发展。

为了走可持续发展道路，彻底实现资源综合利用，集团公司与多家科研院所和大专院校建立了长期稳定的合作关系。尤其是与清华大学合作建立了“国家级清洁煤燃烧技术研发工程试验基地”；与华中科技理工大学合作，在美锦建立了“博士后工作站”；以便将清华大学的清洁燃烧技术和华中科技理工大学的科研成果，首先应用于美锦的生产实际。

以德润身

“富润屋，德润身”， 姚俊杰待人真诚，性格爽朗亲和，其做人态度与工作上的敬业精神得到同行以及下属的广泛赞赏。

在员工眼里，姚俊杰既懂技术、又通管理，而且涵养好，极具亲和力，甚至可以说是爱兵如子。哪些员工家里困难，哪两个员工重名，哪个员工的子女读书有困难，他都一清二楚，并乐于解决员工生活中的困难。

这样的德行使姚俊杰能够坦然面对生意的潮起潮落，用简单应对许多复杂，用简单保住性格中的许多自我，用简单甩落商场上的狡诈、虚伪和倾轧，成为一个趋利不唯利的企业家。 如姚俊杰自己所

言："做企业不能完全为了个人利益，为了个人利益企业做不好；不能把钱看得太重，做企业最关键还是要对得起社会。"

至于他个人，姚俊杰透露，"除了继续帮着大家跑'前期'，还要更多地参与社会慈善、教育事业，把'取之于社会'的财富'用之于社会'，为社会多做点事。"

儿子眼中的姚俊杰： 成功的商人，成功的男人

父亲取得了成功；现在的事实已经证明了这一点。

有眼光是儿子对姚俊杰的第一评价，而遇到有人说，"姚俊杰的成功，是因为他有很好的人缘，并善于利用复杂的社会关系。"儿子姚辉则认为，今天美锦的成功更大程度上得益于"父亲非常细致、严谨，每个细节都认真对待的做事风格。"在姚辉眼中，父亲除了是一个成功的企业家之外，还是一个成功的男人，无论是做人还是做事，都是他学习的楷模。

"父亲对工作尽职尽责，生活上也很简单。我们没有时间玩，一天到晚忙工作。"姚辉如是说。

晚上回家，姚俊杰喜欢把自己沉浸在书海、报刊里，白天不愉快或压抑的东西都能抛之脑后。无论多忙，只要与儿子同处在一个城市里，父亲每天一定要同儿子散步。因为"父亲觉得年轻人要帮带，散步不仅能增强体能，还能相互交流各自的体会"，这样一来，在白天工作中遇到的问题也能向父亲及时提出，请教或商量解决办法。姚辉认为父亲这种看重家庭和健康的生活态度也深深影响了他。

姚俊杰除了以身作则，对姚辉的要求也很严格，让他从小就培养艰苦、自立的精神。他要求姚辉，要平着看，要横着比，违法的事不能做，不能靠在家族身上，要尊重自己。甚至很多时候，父亲会逼着儿子吃苦，要求他坐公车，要儿子通过改变自己，来改变自身环境。这是在这种教育中，姚辉在英国留学时异常节省。在英国剪头需要一百多英镑，为了省钱，他自己剪头发。平时连地铁都不舍得乘坐，有

一次父亲去看他，由于没搭乘到公汽，两人徒步走了一个多小时才到达目的地。

第23节：中国商人 新晋商(23)

今天，在社会各界的眼中，姚俊杰已经是能源行业中的创新者、成功者，但外界的喧嚣并不影响姚俊杰的生活内容，他依旧平和地过着每一天。这些无疑对姚辉有着潜移默化的影响。

链接

关于美锦集团 山西美锦集团是一个以煤炭焦化为主业，多元发展的能源加工企业，历经15年的发展壮大，已是国内最大的商品焦生产基地，也是中国制造业500强和山西省“十一五”发展规划中的“三大方阵”企业之一，还是太原市政府评定的太原市50强企业之一。2006年，被山西省经委命名为“资源节约与综合利用示范企业”。集团由姚巨货、姚俊良、姚俊杰、姚俊花、姚三俊、姚四俊、姚俊卿七位家族成员控股。

山西美锦能源集团曾先后被国家、省、市授予“全国最佳经济效益乡镇企业”、“首批国家级乡镇企业集团”、“山西省十佳民营企业”、“全省最佳经济效益乡镇企业”、“省级乡镇企业集团”等称号。

如今，集团公司的产业涉足矿业、洗选、炼焦、冶金、建材、热电联产、城市煤气、化产品回收、集中供热、房地产开发、餐饮等行业。旗下有十余个子公司，现有总资产86.3亿元，职工7533人。产品除供应首钢、唐钢、本钢、包钢、太钢、济钢、广钢等国有大中型钢铁公司外，还远销日本、韩国、印度等国家。从产业结构的特点看，具有较大规模优势和集约特点。

“十一五”期间是美锦集团发展循环经济、搞好资源综合利用和节能减排的关键时期。美锦集团的主要任务就是:在现有产业规模的基础上，以科学发展观为指导，遵循“减量化、再利用、再循环” 的原则，进一步调整产品结构，扩大产业规模，完善和延伸两条循环经济产业链，即：“煤—焦—气—化”、“矸石—热电—冶金—建材—房地产开发”产业链；要采用新技术、新工艺，提高煤炭回采率，减少资源浪

费；同时，还要加强生产技术的管理，把有限的资源合理地利用起来；要大力开展资源综合利用，树立经济与资源环境协调发展的意识，积极推行清洁生产，从源头上削减污染，提高资源利用效率；要搞好资源的循环利用，把上游产业的废弃物作为下游产业的主要原料，使循环产业链中各系统之间通过中间产品和废弃物的相互交换而互相衔接，使资源得到最佳配置，使废弃物得到有效利用，使环境污染降低到最低水平，把美锦集团建成绿色、环保、和谐的循环经济企业。

姚俊杰语录

在合理合法的大前提下合情合理地处理好一切关系和事情。

会干的干三年，不会干的干三十年。

做企业不能完全为了个人利益，为了个人利益企业做不好。

不能把钱看得太重，做企业要对得起社会。

做不成功，缺点大于优点；做成功，优点大于缺点。

必须吃得苦，受得气，才能被领导发现。

学历与能力必须两条腿走路。

姚俊杰档案

1957年生，现任美锦能源集团公司总裁、中共清徐县委候补委员、县人大代表，曾获得市优秀企业家、模范共产党、特级劳模，省劳动模范等荣誉称号。企业先后被命名为“全国最佳经济效益乡镇企业”、“国家级乡镇企业集团”、“山西省十佳民营企业”等称号。

袁玉珠：超越时代 改变历史

山西中钢：誓建钢铁帝国

速写

袁玉珠不是被媒体报道最多的钢铁巨子，但他创建的中钢可能是山西钢铁行业被复制最多、被观摩最多的企业。理由很简单，中钢的管理水平超越了这个时代的水平。可以说，许多年以后再回首时，许多在今天大名鼎鼎的钢铁项目，都不会被重新记起，而中钢不会被忘

却。原因很简单，中钢是一个跨越时代的作品，中钢所代表的品质远远地超过了中国民营钢铁行业现有的品质水平，由此它带给人以更多的思考。

在利润之外，袁玉珠还承担着更多的责任，他既是实业家，也是慈善家，他改变着自己以及所有利益相关者的生命质量。他让人尊敬，在财富之外。

第24节：中国商人 新晋商(24)

你可以不把袁玉珠当作一个纯粹的商人，至少他的第一目标不是为了钱，品质是他的第一要求；改变家乡中阳的历史是他心甘情愿背负的使命。

某种程度上，你可以将他当成一个深谙管理艺术的大师，毕竟在大家的眼中，他旗下的企业更像是一个个精确的作品，甚至是艺术品。同时，他也是最为慷慨的山西慈善家之一，他仅在2007年一年，就为中阳的教育事业和公共建设事业捐赠超过亿元。

说到底，他是一个理想的完美主义者，他有着自己的经营之道和人生梦想，那就是袁玉珠尺度。

袁玉珠的眼睛与尺度

初见袁玉珠的人，印象最深的一定是他的那双眼睛，那是一双极其犀利的、炯炯有神的眼睛。当他和你谈话时，这双眼睛里充满了定性，没有丝毫的游移，它告诉你，袁玉珠是一个极其专注的人；当他和你一起看项目时，这双眼睛里充满了审视，容不得丝毫的错误，它告诉你，袁玉珠是一个极其挑剔的人；当他和你一起讨论某个历史或者军事话题时，这双眼睛又会笑得像个孩子一样，充满了清澈与透明，没有丝毫的阴影，它告诉你，袁玉珠是一个极其坦荡的人！

专注、认真、坦荡，这三笔或许能勾勒出一个袁玉珠这类的人，但还不是袁玉珠，如果要让他成为袁玉珠本人的话，那就必须像上面这样，在前面都加上一个“极其”。因为，如果不把上面三个原则做到极至，那袁玉珠也就不是袁玉珠了。

当中钢成批地接待参观者、仰慕者的同时，它也接受着一次又一次的仿制，殊不知那些外围条件都只是形成中钢的必要条件，而袁玉珠本人才是形成中钢的充分条件。中钢之所以是中钢，最重要的是来自于袁玉珠那双极其挑剔的眼睛，以及那双犀利的眼睛中所折射出来的尺度——一种属于中钢的尺度，一种属于袁玉珠的尺度！

你可以这样概括：对于袁玉珠而言，这种尺度首先意味一种标准——标准的尺度，其次它还意味着一种系统的协调——系统的尺度，再次这种尺度还意味着袁玉珠本人对人对已对事的一种规矩——规矩的尺度，如果明白了“袁玉珠尺度”的内涵，也就能明白，为什么中钢是中钢，而袁玉珠是袁玉珠了！

钢铁人生路

中阳县沟壑纵横，群山连绵，是全省三十五个国定贫困县之一。

作为一个土生土长的中阳人，出生于1953年的袁玉珠，他的成长历程就像是一首史诗，其中包含着贫困、政治动乱、经济改革、国家转型以及中国在国际上的重新崛起。

小时候放过羊、记过工的袁玉珠，对于钢铁最初的印象还是来自于1958年，那时大家炼钢铁的时候就是拣一些废钢、废铁，然后弄上木头，生上火，就像新疆烤肉似的，把铁放在木头火上烤。

这样思想认识烙印以及“大跃进”时的热情使得袁玉珠对钢铁充满了复杂的感情，而这样的感情某种程度也激发了袁玉珠对钢铁行业最初的兴趣。或许机缘使然，袁玉珠在随后的人生岁月里曾先后三次向钢铁行业发动进攻。

在文革中辍学后，袁玉珠曾当过一段时间小铁匠，从此就让自己的命运与钢铁牢牢地系在了一起。

十一届三中全会之后，袁玉珠通过搞修配、焊接攒了15万元，于1985年创办了一座炼铁厂。那是他第一次对中央政策精神的清醒把握，也是第一次对自身环境的准确认识。谈到当年为什么会搞钢铁，袁玉珠的回答很简单：“钢铁行业是国民经济发展中的一个大行业，不是说钢铁是工业的粮食吗，如果说农民以种粮为主，工业就是以钢铁为主。”

1987年他又新建了一座小高炉，月产量达到1100吨。1988年，袁玉珠又投资兴建了当时吕梁最大的炼铁高炉。

1992年10月，袁玉珠决定投资1亿元上马中钢，他说：“吕梁有丰富的矿产资源，主焦煤储量占全国五分之一，铁矿储量占山西省36%以上。中阳人要致富，就要变铁为钢，把优势做足。”

第25节：中国商人 新晋商(25)

很多时候，魄力意味要挑战巨大的困难，毕竟要把一个乱石荒滩建造成一座“钢铁之城”谈何容易。但袁玉珠的念头是：越困难越能显示一个人或一个企业的魅力，形成无形的品牌！ 正是本着这种不怕困难、别人不能做我能做的信念，袁玉珠开始了气势非凡的造城运动。经过四年艰辛苦战，中钢于1996年10月投产。2003年中阳钢厂投资7亿元，又上马了一座60万吨焦化厂和240万吨第二炼钢厂，让中钢的年炼钢生产能力达到了360万吨。

“欠了钱可以还，但是误了时机却是不可弥补。”这是袁玉珠常说的一句话。随着进厂铁路专线、中钢职工大学等重点项目的建成，如今的中钢，固定资产近70亿元，年上缴利税2.5亿元、集“煤焦、炼铁、炼钢、轧钢、发电、水泥”为一体，是吕梁最大的民营企业之一、全省冶金行业排第三的大型企业。

袁玉珠终于用10年时间实现了锻造“钢铁吕梁”的梦想，正如回良玉副总理视察中钢时所说：“中钢了不起，吕梁有希望。”

中钢攻略

中钢的崛起，带动了中阳县、吕梁地区及山西省炼铁、焦化、采掘、运输业的跨越式发展，真正成为了龙头级的企业。

中钢的发展引起了中央、省、市、县各级领导的高度重视，国务院政策研究办公室专门派经济专家来厂调研民营企业的发展状况；党和国家有关领导曾多次视察企业，对中钢给予了高度的评价。

确实如此，当袁玉珠倾尽全力去打造中钢的时候，在这个过程中他不再是一个商人，或者说首先不是一个商人，他变成了一个带着梦想而执着前行的追梦人！与其说他是在打造一个企业，不如说是在用毕生的情感和心血去描绘一幅心中珍藏已久的画卷。他完全按照自己内心对一种实业梦想的理解和领悟去打造他的企业。当他把这种理解

和领悟再现得淋漓尽致时，人们发现，一个生产型企业原来可以这样经典，原来可以这样美好。人们发现，这就是期待中的中国企业。

袁玉珠创立了一套“思想上引导、制度上约束、利益上推动、感情上投入” 的系统管理工程，提出“做合格中钢人”的口号。每年劳动节、国庆节、厂庆日，袁玉珠总要出资200万元表彰技改、创新能手、标兵骨干以及劳动模范。在职工住房方面，首批13栋板式楼，职工早已入住，五栋19层的高层建筑也已投入使用，为职工解决住房问题。

与此同时，中钢制定了一系列公共制度和岗位制度，如《职工行为规范一百条》、《工作标准一百条》、《考核细则一百条》、《山西中阳钢厂管理手册》等，特别是生产现场管理的“七不忘、五不走、十不准”的标准要求，有效地规范了职工劳动操作行为和生产行为。企业还实行竞聘上岗，将指标化管理和控制成本经营贯穿于生产的各个环节，做到指标到人、考核到位、落实到岗。

“他不是一个普通的实业家，是一位管理大师、规划大师。”有专家如此评说袁玉珠。中钢到底是一件“商品”，还是一件“产品”，或者是一件“作品”。只有袁玉珠知道。袁玉珠对中钢的建设规划，他在其中的种种考虑，绝对可以让人望尘莫及。中钢好多高学历的中层管理者，在与袁玉珠相处的日子中，慢慢发现，袁玉珠管理的艺术，归根结底是个修养问题！他有着天生的、精确的管理才能，在他的眼光把控之下，他的企业能够持续不断的，以高标准推出优质产品。袁玉珠正是这样一个人，一个具有非常好的管理学修养的人！

在对员工培养方面，首先是长期同中阳一中开展“校企合作，互利双赢”，一方面使学校走出了一条独特的办学路子——普通高中与职业技术教育相结合，升学与就业并重的办学模式。同时也解决了钢厂急需人才的问题，冶炼、化工、铸焦、营销、采煤、林果等专业都有了丰富的人才储备。

其次中钢内部还成立了职教中心，并开设大专部，培养专业技能人才，建立自己的人才库。中阳钢厂还非常重视党组织活动和职工文

化生活的开展，每年表彰先进集体和模范个人，修建了一百多平方米的图书馆，配备安装了闭路电视1000余部。餐厅、澡塘、星级宾馆以及花园式工厂引人注目，使企业的整体发展跃向了新的高度。

第26节：中国商人 新晋商(26)

如果中钢只是一两个系统相对出众，那么只能说明打造这一两个系统的想法是出众的；反之，如果中钢每一个系统都表现出了比较高的水平，那就只能说明一个问题——这个中钢系统的总设计师是出色的，他拥有一般人所不具备的整体的，协调的系统感觉！

袁玉珠曾这样说过，“在中钢的建设过程中，我随时随地用这样几把尺子要求每个环节。一是超越行业标准，要比同行做得好，做得精；二是超越专业，让专家认同，每一个细节都经得起专家的检验，并且超过专业标准、行业和专业这两把尺子，保证我们站得住脚，立于不败之地。三是超越自我，做一个让自己满意的企业，做一个让自己在有生以来毫无愧色地感到骄傲的企业。

不夸张地说，打造中钢本身，绝对不是袁玉珠本人生存或者发展的需要，也由此可以明白，缘何对他的尊敬不只在于财富的多寡。

“我要改写中阳的历史！”

在袁玉珠身上，“达则兼济天下”的中国传统文化表现得淋漓尽致；他甚至要把慈善做到极致，那就是改写中阳的历史。

袁玉珠觉得，自己作为一个农民的儿子，能取得今天的成就，是家乡故土、文化和父老乡亲滋养、养育、关爱的结果。因此，自己理当回报社会，特别是回报养育自己的家乡——中阳。

“中阳最大的贫困不是经济贫困，而是知识贫困、人才贫困。”袁玉珠认识到，要改变中阳的历史就要改变中阳教育的历史。毕竟作为国家级贫困县的中阳县，近年来经济增长速度虽然比较快，但每年都会有相当一部分优秀的学生因家境窘困而被迫辍学。

早在1988年，袁玉珠拿出30万元存入银行，作为中阳县的教育基金，鼓励品学兼优的学生。随着山西中阳钢铁集团的不断发展，袁玉珠的捐款越来越多，1990年捐资30万元建起阳坡塔小学，2001年捐资

1000万元改建中阳一中，2005年捐资700万元资助中阳一中，2006年为实现中阳县高中免费教育捐资800万元，2007年捐资1000万元……

从2005年开始，中钢集团包揽了中阳县全体高中学生的学费。袁玉珠说："在支持高中教育问题上，中钢承诺一年投入一千万，至少坚持三十年！"

有人说，在全面实现农村义务教育学杂费全免、探索实施免除城市义务教育学杂费的中国，这算得上是一个奇迹。到2008年为止，袁玉珠累计拿出约2亿元无偿投入了中阳县的教育事业。

相对于承诺30年坚持高中免费教育而言，袁玉珠对促进中阳县城镇化进程也是功勋卓著。

正如他所言："我这辈子要办两件事，第一件事是要在中阳普及高中，第二件事是要取消中阳的农村！"他指的"取消农村"是要让中阳县的农民，过上城里人的日子。

首先是在水利上，为村村通上自来水管道，下一步还要净化自来水，让人人"打开水龙头就能直接喝水"。另外帮助一些无法耕种的农民搬迁入城，加快中阳县城镇化建设，将退出的耕地还原为杏林、核桃林。

"从2010年开始，我们每年将拿出5个亿来推动中阳县农村城镇化，干十年！"这个投入预计占其年利润的50%。

用自己的智慧、胆略和汗水来换取收获，然后回报家乡，这样的梦想和信念，化成了袁玉珠的人生观和价值观，也是他立志改变中阳历史的原始驱动力。

袁玉珠的努力可想而知。然而取得成果的时候，袁玉珠更多的是想到了养育他的这片土地。

他认为中国的问题依然是农民的问题，农民问题不解决，中国难言称雄。当党和国家提出建设社会主义新农村的时候，他积极推动；并亲自投入财力人力去建设一个新中阳。

行业价值与社会价值

袁玉珠认为钢铁企业的特点是资源需求高，对土地、环境、电力等都有很高的要求，一个大的钢铁项目其实是对整个地区资源的整合。从这个角度讲，企业是市场经济的一个分子，必须在社会的大系统中运行，要融合地区资源，否则无法成长。

第27节：中国商人 新晋商(27)

中钢的主业很清晰，十分专注地做钢铁。中钢会立足于在相关产业链的上下游适度扩张。这样既可以使企业有一个合理的布局，又能增强企业的竞争力。在钢铁行业里，规模固然重要，但赢利能力强才是真正的生存之道。

与此同时，能源价格的不稳定，对于钢铁行业的影响才刚刚开始，钢铁制造者们从来没有像今天这样真正体会到一种危机感。在这样一个时代背景下，概括成一句话就是：将从速度效益型向质量效益型转化，从粗放而迅速的开发模式向精细的开发模式转化。

在这种大的时代背景下，关注中钢模式，关注袁玉珠，也就变得更有历史和现实意义了。更为难能可贵的是，中钢从创业走向辉煌完成了一个重要的转变，就是由对行业有价值的公司转变为对社会有价值的公司，这也是一个企业决胜于未来的最高境界。

袁玉珠语录

我的原则：不求所有，但求所为。

我的要求：以诚待人，质以建业。

我的信条：行为是品格的说明书，信用是做事的通行证。

我的作风：头清目准，快速反应。

我的目标：天天进步，年年发展。

我的理念：为客户创造利益，为企业创造效益，为员工创造前途，为社会创造繁荣。

设备是基础，技术是条件，人才是关键。

挣钱是个人能力的问题，花钱是个人胸怀问题。

奉献社会不求所有，回报社会只图所为。

袁玉珠档案

1978——1984 任中阳县柳沟农场技术员。

1984——1986 任城关农机站技术员。

1986——1988 任中阳县联营铁厂厂长。

1989——1991 任中阳县钢源铁厂厂长。

1992——至今 任山西中钢集团董事长、总经理。

所获荣誉： 2005胡润能源富豪榜（第21名）；全国人大代表，政协中阳县名誉主席，山西省工商联合会副会长。山西省特级劳模、光彩事业楷模、被国务院授予“全国优秀中国特色社会主义事业建设者”和“中国十大改革杰出人物”。

郭华：付出改变世界

山西楼东：现代化新农村的旗帜

速写

毛泽东说过：“一切空话都是无用的，必须给人民以看得见的物质福利。”楼东村老书记郭华的成功就在于此，他带领孝义楼东村走上了一条独特的“共富之路”。使楼东村始终以超前的思想和步伐引领农村经济从起步走向发展、由变革走向扩张，并且最终成为山西农村经济和乡镇经济发展的标杆之一。其中有很多东西浓缩了郭华的智慧结晶，也成为我们研究新农村建设和新型企业发展的宝贵财富。

作为山西三农产业中的风云人物，郭华在担任楼东书记的30多年中，把造福人民作为毕生追求，凭着一种坚定的理想信念，顽强的拼搏精神，独特的发展思路，高尚的人格力量，率领楼东人高举旗帜，艰苦创业，开拓创新，使楼东村始终保持旺盛的生命力，从贫困落后走向率先发展、科学发展、共同富裕，成为山西社会主义现代化新农村永不褪色的一面旗帜。 在深入探索楼东成功的真谛时，我们必须认真解读郭华独特的人格魅力、管理秘诀。看他是如何经过30年的勤奋摸索与实践，形成一系列独具楼东特色的管理思想和理论，这是值得后来者学习和借鉴的无价之宝。

更为难能可贵的是，对于这位把全部精力献给吕梁山区农村发展的共产党人来说，道路是那么的艰难，但他始终保持着健全的人格和

开放的心态，这是只有坚持真理的人才能拥有的勇敢。并且他对于事业的付出与执着，激励着越来越多的后来者。

干社会主义我更胆大

1948年5月，中共中央的晋冀鲁豫部队在山西发动了连续的重大战役，并在随后的时间里彻底解放了山西。也正是在这战火烽烟的时节，1948年5月11号，郭华出生于山西孝义楼东村。

激烈的战斗和即将到来的解放曙光，仿佛喻示着郭华与生俱来的两种性格，那就是如钢的坚强和对共和国、对家乡的无限忠诚。

第28节：中国商人 新晋商(28)

在上个世纪70年代的时候，孝义楼东村是有名的穷村。人无粮，马无草，买毛主席语录本还要贷款。当然这在那个年代也属正常，可23岁入党的郭华却有种强烈的革新意识，他坚定地认为贫穷不是社会主义，生产力低下，大家饿肚子，路线再正确也是不正确。

1976年，28岁的郭华被推选为楼东村书记。当时正是“文革”后期，仍属于极左时期，郭华顶着压力，冒险组建了木工组、建筑队和运输队，还开了一个砖厂，可以说是领全国风气之先，搞起了多种经营。

结果多种经营的路子没走多久，郭华就在76、77年割资本主义尾巴的风潮中受到了批判，说他是“走资本主义道路”，给他戴上了“不务正业，破坏以粮为纲”、“唯生产力论”的帽子，成天被批斗、写检查。

被关了禁闭之后，风华正茂的郭华自觉问心无愧，觉得不管红卫兵强加给自己多么严重的罪名，可肚子都吃不饱，算什么社会主义；作为一个山区的农村干部，自己什么都不怕，也没什么可失去的，如果还有从头再来的机会，自己还是要带领大家走共同富裕的道路。

正是抱着这样的信念，在一份检查中，郭华写下了这样的题目：《干资本主义我胆大，干社会主义我更胆大》。

在郭华处于人生的低谷时，“穷怕了”的村民还是给了郭华坚定的支持，郭华现在还能清晰地记得当时的批斗会上，他的一句话“社会主义就是带领村民共同富裕”得到大多数村民的掌声。

乡亲的支持，让郭华坚定了把楼东乡镇企业发展下去的决心。在1975－1977年，楼东村的乡镇企业也是办办停停，停停办办，虽一直没有大的起色，但是也为楼东后来的工业基础打下了坚实的基础。

真正开始走上坦途是在中共十一届三中全会以后，郭华开始大刀阔斧地做事，楼东村也发生了翻天覆地的变化。

“文革”终于过去了，到了20世纪八十年代初，中国农村实施了由“集体公社” 到“分田到户”的重大改革，“包产到户的承包责任制”迅速在全国各地推广。而对于集体经济已经有一定规模的楼东村，如何应对这场声势浩大的改革呢？此时的郭华提出了一个“大胆”的方案：那就是不在楼东推行包产到户。

这个方案让很多人大为惊讶，觉得郭华是怎么了，是不是被整怕了，怎么全国都在搞包产到户，你反倒不敢搞了。

郭华其实是有自己独到的思考，他觉得楼东人多地少，一直就是集体农场，如果包产到户了，每家各顾各的二亩地，怎么实现机械化、水利化，包产到户虽然好，但不代表在全国所有的地方都能解放生产力啊。如果把楼东全村的耕地由少数种田能手集体承包，从事现代机械化农业，绝大多数劳动力转移到工业上去，很可能楼东会发展得更快。

郭华这么做在当时承担着巨大的压力，因为当时考核农村基层干部的指标就是是否执行好农村联产承包责任制。时间最终证明了郭华的判断，十年后，当全国各地推广土地规模经营、强调转移农村剩余劳动力时，楼东村早已先人一步，使得自己的生产力得到迅速发展，时至今日楼东依然坚持大公社集体农场的模式。

郭华始终执著地坚持一个信念：“富裕楼东，幸福百姓”。“文革”中，他冒险在楼东村建设“资本主义”的小工厂；全国推行“包产到户”的时候，他坚持搞集体承包制这些都为楼东后来的发展打下了基础。当我们今天再看中国突出的三农问题，不能不感叹郭华在三十年前的远见卓识。

楼东精神与共富之路

无论从哪个角度看，楼东村都是山西经济中别具特色的一面旗帜。

如今的山西楼东俊安煤气化有限公司之股东孝义楼东工贸企业集团公司，在郭华的牵头下，始建于1986年，是一家以煤焦为龙头，包

括工农商业、房地产、服务、娱乐等27个大小企业的集体联合企业，其拥有固定资产3.1 亿元人民币，年经营收入超过2亿元，为当地税收、财政收入，乃至繁荣稳定都做出了非常大的贡献。

第29节：中国商人 新晋商(29)

可以说改革开放30年来，楼东村始终是公认的先进集体，三大产业的几十个企业齐头并进，年创利税两个多亿，资源并无突出优势的楼东村能取得如此突出的经济成就，不能不让人们感到震惊。在社会主义市场经济大背景之下，楼东村是一个参与平等市场竞争的经济实体，但能不断提升市场竞争能力，不断做强做大，很值得研究。

郭华在带领全村发展工业的同时也不忘农业，毕竟土地是农民的根本。20 世纪90年代，楼东村将全部土地在村民自愿的原则下，由集体统一耕种管理，建起孝义市首家农场。依靠科技，大胆创新，走了区域化种植、农场化生产、社会化服务、企业化管理的现代农业新路子。并与中科院北京植物研究所、山西农业大学、省农科院等科研单位建起了长期协作关系。发展优质小麦种籽基地600余亩，开发复垦废弃地120亩，新建了农业科技示范园。示范园区内渠、林、路、水、电全部配套，现已具规模。并且园区种、养、加的链条发展已具备一定的基础，为楼东农畜业的发展注入了新的活力，而且给孝义市农业调节带了好头，起到辐射作用。

不仅如此，楼东实际上就是一个小社会，楼东的体制、机制解放和发展了生产力，实现了经济持续稳定地增长，实现了共同富裕和社会公平公正，并在经济发展中坚持科学发展观。 正如郭华所言：“楼东精神”的核心是“创富”的使命感和“共富”的社会责任感。这种精神激励着楼东人艰苦创业，永不懈怠。楼东的“共富”思想突破了小农意识的局限性，尽可能地把楼东经验传送到其他贫穷地区，帮助更多的农村脱贫致富。

另一方面是楼东村提出的“既要富口袋，也要富脑袋”的发展思路。根据这个发展思路而制定的一系列措施，解决了教育农民的问题，这正是今天建设社会主义新农村需要借鉴的。

合资：他山之石可以攻玉

有人说，融资就是穿别人的鞋，走自己的路，不懂融资的人就不懂得扩张。中国的俗话说：“巧妇难为无米之炊”，资本是企业经营活动的基本要素，一个企业从创建到生存发展的整个过程都需要筹集资本，在企业的壮大扩张过程中，融资显得更加重要。

进入九十年代后，楼东企业已小有成绩，温饱有余，生活殷实。有人已经很满足了，也有人不知道明天该怎么走？这是所有企业发展到一定阶段之后都会遇到的问题。在这一阶段，把握好方向，就能将企业带入第二次创业；如果把握不好方向，企业就会逐渐走下坡路。1990年，当时山西大多数煤矿企业还是采用落后的生产工艺，造成大量的浪费。郭华看到这么多优质资源白白浪费很痛心，希望找到先进的生产管理方法，提高产能，减少浪费消耗。最后他做出一个大胆的决定，与香港俊安集团合作，引进外资，学习他们的先进经验与管理。这也是吕梁地区第一家合资企业，成为当地企业学习的对象。另外现在当国家大力倡导“循环经济”之时，郭华的山西楼东俊安煤气化公司早在那时就开始了资源循环利用。

1999年9月山西楼东俊安煤气化公司正式成立，由孝义楼东工贸企业集团、香港俊安发展有限公司及俊安（天津）实业有限公司合资兴建，是集原煤开采、精煤洗选、机焦冶炼、矸石发电、化产回收、粉煤灰开发、城市供热供气、铁专线运输于一体的大型煤焦化企业。 郭华出任董事长后，一直以“勿忘团结奋斗，致力艰苦创业，不断发展壮大集体经济，以“市场为导向，发展求生存”为指导，力争把企业做大、做强、做优，实现了二次创业的成功。经过近十年励精图治的奋斗，现企业已成为集煤矿开采、原煤洗选、机焦冶炼、化产回收、城市供热、煤矸石发电、粉煤灰建材、铁路专用线于一体的大型中外合资企业，注册资金3000万美元，占地面积 619327平方米。目前公司拥有煤矿5座，洗煤厂2座，2*35孔JNK43-98D型焦炉3座，装机容量为4*3MW和2-15MW煤矸石发电厂各一座，年发电量为34000万度；3条铁路专用线和4个站台。另外，年煤焦油深加工5万吨，粉煤灰建材砌

块20万立方米，年生产活性炭15000T，水质活性炭500T。公司各项目自分期投产以来，各项经济技术指标均已达产达效，煤矸石发电厂除自用外，全部合并送入大网，发电过程中产生的热源已为城市居民取暖提供300万平方米的集中供热。所产焦炭的30%出口到世界各地，每年直接创汇1千多万美元。

第30节：中国商人 新晋商(30)

产业链与循环经济

在楼东的发展过程中，在产业内部形成了互通的产业链，实现了资源相互利用。得益于三大产业相互关联、相互促进、共同发展。农业是发家之本，带动了工业，工业发达了，反过来又促进农业的发展，农业和工业发展了，第三产业又兴旺起来，在第三产业将成为又一大利润增长点的时候，农业和工业的发展也加快了。在楼东，三大产业构成一个相互影响的完美循环体。

日本的丰田生产方式被认为是全球制造业管理思维的一次革命，丰田公司原副总裁大野耐一所著的《丰田生产方式》风靡全球，被奉为圭臬，而丰田生产方式的核心思想就是“彻底杜绝浪费”。

楼东人在每一个项目上都要反复考虑如何把“废物”变成宝。这几年楼东村不惜投入巨资，建设了一个又一个生态环境工程，每个工程在建设中都运用了“循环概念”。1998年后，楼东坚持焦炼钢，汽供用，渣制砖，便是一个很好的佐证。

在楼东人看来，挖出来的废物也是宝贝，可以回收利用。既是投资又是创收，还保护了环境。楼东一直坚持节约，杜绝浪费。

“楼东今后将进一步建立‘资源—产品—再生资源’的循环经济发展模式，达到节约能源，循环发展，把楼东建成一个‘资源节约型’的和谐社会。” 郭华充满信心地说。

楼东的科学发展观

在中国经济发展过程中，乡镇企业、中小企业占有很重要的地位。但他们在发展中有一个共同的困惑，赚到第一桶金以后，下一步怎样走？选择哪一种产业？采取怎样的经营模式和管理模式？楼东村很好地解决了这些困惑。当然，楼东和郭华并非一夜成名，而是经历了漫长的艰苦创业之路，并创出了自己一套独特的经济理论和管理模式。

经济管理的要义是什么？是科学配置资源，实现经济持续健康发展，同时实现社会公平和共同富裕。如果国内有更多的村像楼东一样，城乡协调发展问题就好解决了。从这点上说，楼东经验给中国的区域经济发展树立了标杆，至少是标杆之一。

目前，收入差距拉大已经成为我国经济发展道路上一个突出问题。理论界也在不断进行探讨。最近两年出现了一种解释，说我国贫富差别的增大，主要是因为强调效率的缘故，楼东的成功却是一个有力的反证。在过去30年里，楼东村的确十分强调效率，但又坚持共同富裕和公平。强调效率，关注公平，这正是楼东经验的要点。

在发展经济的过程中，楼东村的成就还表现在对经济结构的科学规划上。改革开放初期，多数企业采用了粗放掠夺型的发展模式，高能耗产业发展得很猛，结果导致了经济结构的失调。随着能源紧缺的加剧，这些企业都面临着发展瓶颈。另外，很多地区三大产业之间不协调，过分依赖工业，由此造成的环境污染也成为一大难题。楼东通过不停的探索，找到了可以解决这些问题的途径，这就是在经济发展过程中要有合理规划，要坚持科学发展观，走可持续发展道路。

有人说，楼东发展这么迅速，是占了起步早的便宜，事实上问题远没有这么简单。楼东村能提前实现小康，过上了富足的生活，是因为他们坚持实事求是，同时又敢为天下先。他们不仅赢在勤奋，还赢在超前的思想观念上。

可以说，以郭华为代表的楼东领导班子具有超前的思维方式。例如20世纪90年代初期，在楼东经济初具规模的时候，他们就开始合理规划，提出了“循环经济”、“链式经营”，更重要的是，他们注重三个产业的协调发展。不妨设想一下，如果楼东村没有把循环经济落到实处，不注重一、二、三产业的并进，而只靠工业一条腿走路，那楼东远远不会有今天的成就。

投资诀窍

谁都想用最快的方式登顶财富巅峰，但是人不同，道亦不同，关键在于什么方式是最适合自己的。郭华总结起来，楼东的投资诀窍有以下三个方面：

第31节：中国商人 新晋商(31)

一、充分利用现有资源：楼东不盲目跟风，不羡慕别人碗里的饭，有什么料做什么菜。楼东起步时，就是从自身条件出发，充分利用“楼东村”的金字招牌做品牌，用农民入股做筹资积累。当楼东羽翼丰满之后，他还是一如既往地坚持以我为主，从自身条件出发，充分利用现有资源。

二、咨询行家扩宽思路：俗话说笨蛋从自己的教训中吸取经验，聪明人则从别人的经验中获益!楼东人在投资的道路上坚守自我，却并不是闭门造车，他们深知中国的经济已经进入了高速道，投资模式日新月异，理财新招层出不穷。投资是一种经验，更是一门学问。楼东的领导层从来没有放松学习。每年都会组织领导层去北京、上海等地倾听专业投资家的演讲，还专门组织中层干部统一学习投资理论，楼东人以身边的人、事、物或是自己的心、眼、口去感受社会的脉动和投资的趋势。

三、认真调查详细论证：没有调查就没有发言权，这是毛泽东的一句名言，也是郭华的口头禅。在楼东每一次投资之前，郭华都会亲自做调查论证，无论是国内还是国外，他都坚持亲自去看，去考察。回来以后谈情况，摆事实。把所有的问题都拿出来，把所有的可能性都估计出来，然后集思广益，全盘考虑，再做决定。

笔者觉得最重要的是学习郭华、楼东村实事求是、从实际出发的精神，照搬照抄、简单复制不能成功。如何领悟楼东的思想精髓，从中得到启迪、感悟，寻找出适合自己发展的最佳招数，是本文的最大意义。

关于郭华

对于郭华，上级领导干部对他的评价为：一是以人为本的思想树得很牢，群众观念强。一直生活在群众中，与群众建立了深厚的感

情，时刻与群众打成一片，心里时刻想着给群众办实事，把本领使在干事上，把精力放在多干事上，把目标定在干成事上。

二是郭华时刻以大局为主。他能顾全大局，团结同志，从不突出个人英雄主义，不带任何感情色彩，而且与他的下属合作都非常愉快。

三是他工作作风务实。不仅本身工作过得硬，更重要的是他了解民情，也了解基层农民的难处，所以他更能体恤下情。他从不高谈阔论，不讲空话、大话，一门心思只是干实事。而且他不讲吃喝，生活朴素，始终保持艰苦奋斗的本色。

四是他总能紧跟形势，与时俱进。自古成大事者，无不是敢想敢干、敢作敢为者。作为一个领导者，郭华敢于打破常规，突破框框，提出独到见解。善于用创新的眼光审视现实，分析问题，敢想他人所不敢想，敢谋他人所不敢谋，敢为他人所不敢为。可以说，他的一些观念一直很超前，对山西新农村建设发展功劳显赫，而且在山西农业发展史上，也是很有功的。

五是郭华的领导方法先进，能充分放权，让下属放手去干，发挥充分的创造性；而且郭华在领导过程中，敢于承担责任，对于班子出现的问题，义无反顾地一力承担，从不推卸责任；更为可贵的是，郭华旗帜鲜明，让大家能跟上自己的步伐。

群众对郭华的评价是：一是工作干得太多，政绩突出。让楼东村走上共同富裕之路，这无疑是开万世太平的心血之作；通过技改为楼东循环经济的腾飞奠定了基础。

二是正派，朴素。以身作则带动一方风气。

三是全身心为老百姓办事。多年来想方设法地给群众办实事，办好事，办真事，了解情况，解决问题，杜绝问题。

公益之星

山西楼东俊安煤气化有限公司在经济效益稳步上升的同时，还不忘创建社会效益，公司矸石发电过程中产生的热气全部供城区居民使

用，为完善城市功能，提高人民群众生活质量做出了应有的贡献。

除此之外，楼东企业走出一条企校联合办学之路，变招工为招生，已和市职教中心，吕梁技工学校联合招生数千名，毕业后学生已大都到了楼俊企业。同时，楼东俊安将村内小学予以改造，投资额达500万元，学校实现了多媒体教育，校舍建造达全市一流水平，设备环境也是一流的，还为村民子女实行免费入学，对升入初中、高中以及高等院校的学生给予资金补助。除此之外对周边的城东村、桥北村、尚家庄等村的村内小学也进行校舍改建，设备添置，捐资已达200余万元。

第32节：中国商人 新晋商(32)

为使贫困学子能完成大学学业，公司每年定期资助孝义市20余名贫困学子在大学升造，对这些学子投资额已达20万元。作为吕梁市的知名企业，在吕梁撤地建市的时候，公司共拿出100万元作为社会捐赠，支持吕梁市的城市建设，以此报效吕梁市的父老乡亲。为打造平安孝义，和谐孝义，楼东俊安曾投资100万元，支持消防队建设，投资100万元支持孝义市公路建设。

和谐世界

中央提出建设社会主义新农村是要实现“生产发展、生活宽裕、乡风文明、村容整洁、管理民主”。这不是简单的经济目标，也不是单纯的精神目标，应该说是一个综合的幸福目标体系。研究经济的人经常讲最大化，对一个人来说，需要最大化的不是某个单项突破，而是在各项指标中求得一种平衡，这种最大化才真正体现了以人为本的原则。

从今天楼东人的生活中，我们看到了这种平衡。这是楼东人带给我们的另一个惊喜，他们不仅物质富有，而且精神也富有。在这条精神文明建设的道路上，楼东人拥有无数个振奋人心的成绩。

在郭华的带领下，楼东村逐步完善各项规章制度，先后采取财会人员集体办公，定期培训考核业务知识，不断提高业务水平，班子成员定期学习理论知识和业务知识，采取走出去、请进来等各种形式，不断提高班子成员的理论素质和业务素质。班子中分工明确，各把一方，实行定期汇报制度，重大事项集体讨论，充分显示了民主决策、民主管理、民主监督。

从七十年代当上村支书开始，郭华就致力于把楼东打造成一个充满人情味的和谐世界。为确保老有所养、老有所乐，在郭华的带领下，楼东村建起全市第一家村办养老院。实行村民供给制，每月供应成品粮30斤/人；实行退休制度，年满60周岁的村民，每月发放养老

金，免费洗澡、供煤、供水，节日期间供应肉、油等节日用品。而且为了充分保护农民的利益，楼东村房地产、商贸服务业一个非常重要的特色是卖房不卖地，一楼都不卖。这是保护农民永久利益的根本措施。这也体现了一个共产党人爱土爱家的深层次责任感。

为使村民尽快实现高标准小康生活，近年来，郭华在改善村民的住宿和生活水准上狠下工夫。新建的楼东村新村，修复村内道路700平方米，并重新打深井、建水塔，重新安装闭路电视放大器，沿街植树、种花、绿化、美化、净化，大大改善了村民的生活环境。

与此同时，郭华还一直很注重村民素质教育的问题，利用村民夜校教育村民，聘请专职老师，结合农村实际传授各种实用技术，指导农业生产。讲法律法规、政策及各种实用的科学知识，提高村民的整体素质，活跃了村民的精神生活。近年来，村委投资100余万元建起了图书馆、阅览室、展览室、娱乐于一体的文化活动中心。

并且，在楼东以九九重阳节、教师节、国庆节为载体，组建了百人女子锣鼓队、秧歌队，而且楼东艺术节、文化节、村办电视台坚持20年如一日。

在楼东，老人备受尊敬、生活安逸，孩童的教育由楼东村负责，即使是残疾人也生活无忧，有一份适合自己的工作。解决了后顾之忧的楼东青壮年，更是一心扑在工作上，在竞争和激励的双重动力下，他们夜以继日地为楼东创造着财富。

今日之楼东，民风淳朴、邻里和睦、生活幸福。毫无疑问，在建设社会主义新农村的道路上，乃至构建一个和谐的社会环境，楼东村有太多值得我们学习和借鉴的东西。楼东也因此先后被命名为吕梁市宽裕型小康示范村，省级先进文明村，国家级文明村，可谓是实至名归。

郭华语录

欲望是人生存发展的动力，没有欲望就没有奋斗也就没有人类社会的发展。对于每个人，楼东村以及整个山西和国家，富裕就是我们

的奋斗目标；就邓小平同志的话，就是允许一部分人先富裕起来，由先富带动共富，最后共同富裕。 勿忘团结奋斗，致力艰苦创业。

第33节：中国商人 新晋商(33)

思路决定出路，希望在于追求。

巩固集体经济，走共同富裕的道路。

郭华档案

楼东村党支部书记，工贸集团董事长兼总经理，楼东俊安煤气化有限公司董事长，孝义市政协名誉副主席，山西省八 、九、 十届人大代表，山西品牌协会第一届理事会理事。

1998年被国家农业部授予全国优秀乡镇企业厂长（经理 董事长）。

2001年被国家农业部授予全国优秀乡镇企业家。

2004年被中国企业联合会、中国企业家协会授予中国优秀企业家。

陈忠孝：功自心诚 利从义来

山西潞安常平集团：以企带村修筑共富之路

速写

人过留名，雁过留声，这是古训。 地上本来没有路，走的人多了，便成了路。这是常理。

陈忠孝，从一条艰难的创业路上默默走来，整整奋斗数十年，在他身后留下了一串长长的脚印，汇集在一起，像一条河，像一条路。

陈忠孝的创业之路是成功的，常平集团经过近三十年的发展，成为一家集冶金、建材、化工、煤气发电、农业综合开发于一体的大型民营企业，下属30余个企业。2007年实现产值50亿元，上缴国家税金2亿元，连续6年入围全省工业企业30强、全国成长企业100强、全国民营企业500强。

更为重要的是，作为全国政协委员的陈忠孝，用更多的努力去关注民生，为实现以企带村，村企互动，促进社会的和谐发展，建设社会主义新农村，奉献出自己近乎全部的力量。 这无疑是一串永远抹不

掉的脚印，这不是一般的脚印，这是历史巨足留在960万平方公里国土上的业绩；这串长长的脚印代表着中国农民从昨天走向明天，从贫穷走向富裕，从落后走向先进；这串长长的脚印预示着21世纪中国农村的巨变和中国经济的腾飞。

回眸创业路

历史的足迹是由时间的雕刀刻下的，留下的是回忆，开启的是未来。

1953年8月，陈忠孝出生在壶关县常平村的一个农民家庭，家中兄妹5人，家境贫寒。 贫穷的磨难，就像驴子磨磨，几代人都无力翻转。

党的十一届三中全会后，年轻的陈忠孝敏感地认识到，这是中国8亿靠天吃饭的农民，百年来难得的一次机遇。

1980年3月，年仅27岁的陈忠孝在去外地出了次差归来后眼界大开，决定创业。

经过一番调查，他初步打算建一个投资较少的砖厂。陈忠孝带着乡亲们提着马灯，花了七天七夜点火砌窑。虽说借来了县水泥厂废弃的大烟囱，可砌窑的砖买不起，陈忠孝发动群众夯土坯代替。土坯窑建成后，县里的技术员都不敢来点火。领头人陈忠孝心惊胆颤地点燃了一捆玉米，只听轰的一声，借来的废烟囱里冒烟了。

别人7万元才能建成的厂，而陈忠孝只用了1万元就建成投产了。

机砖厂建成后当年投产，当年见效，年底的时候实现利润13万元之多。年底分红兑现时，许多村民手头从没拿过这么多的钱，激动得都哭了，那种场面深深地触动了陈忠孝。

迈开了创业路途上的第一步后，陈忠孝于是在1981年又着手组建了自己的第一个小水泥厂。

水泥厂建成后，水泥堆满了仓库，可却没有销路。并不是市场不需要，而是客户不信任一个村办企业能生产出好水泥。

痛定思痛的陈忠孝想，自己现在已经不是埋头耕种的农民了，而是一个志在四方的商人。既然水泥在当地没销路，那就在全国范围内找吧。

当陈忠孝第一次走出山西跑市场后，很快就得到了回报。内蒙古一家公司对他们的产品做出了公正评价：优质产品，一手包销。 随后陈忠孝又以“滚雪球”的方式，连办了8个小企业，使常平村逐步走上兴工致富的发展道路。

到1990年年底，常平村工农业总产值达到360万元，农民人均年收入由改革开放初的56元达到了600元。

可以说陈忠孝成功的关键，顺应形势固然关键，但他身上所特有的顽强的精神品质却是根本，正是有着这样的精神，没有什么事能难倒他，再难的事他也能化解。

第34节：中国商人 新晋商(34)

农民政治家的大手笔

早在1991年3月，陈忠孝就成为常平村党支部书记。 过去十年的从商经历告诉他，最快的行动，意味着更多的机会。于是在赴南方考察归来后，陈忠孝在村委会上提出：“要上就上大项目，要占就占大市场。”

1992年，陈忠孝第一个在壶关县搞起了“集资运动”，带头抵押资产，发动党员干部和群众入股，几天就集资130万元，常规用两年的建设项目仅用半年就建成，甚至没用半年就建起了一个年产五万吨的水泥厂。水泥厂建成后，当年的生产效益就达到400万元。

1995年5月13日，胡锦涛同志到常平视察，充分肯定了常平经济的发展。就在那一年，常平工农业总产值首次突破亿元。

可以说，从创业到开拓进取。在每一个阶段，常平不仅冲上去了，而且站住了。常平始终以超前的思想和步伐引领当地乡镇经济从起步走向发展、由变革走向扩张，并且最终成为山西农村经济和乡镇经济发展的标杆之一。其中有很多东西浓缩了陈忠孝的智慧结晶，也成为后来者研究新农村建设和新型企业发展的宝贵财富。

速度常平

2000年，山西常平集团有限公司成功组建，筹集资金7亿元，兴办了17个骨干企业，工业产值和上缴税金以年均50%的幅度递增，被人们称为“惊人的常平速度”。

2002年，陈忠孝进行了股份制改造，组建了山西常平集团有限公司。

陈忠孝确立了“速度常平、诚信常平、社会常平”的经营理念，制定了“上下两头延伸产业链、强强联合做大产业群”的经营思路，通过资本运营，使企业迅速扩张。

到2004年，常平集团实现营业收入22亿元，上缴国家税金1.5亿元，占到壶关县财政收入的60%。

之后，陈忠孝先后上马了100万吨铁厂、200万吨钢厂、200万吨轧钢厂、120万吨焦化厂、太行大峡谷八泉峡风景区等工程，使常平集团形成了以钢铁为龙头，煤矿、铁矿、焦化、煤气发电为配套，旅游、农业开发、房地产为补充的综合性民营企业集团，保持了持续健康的发展势头。

人至诚，业至远

“别人发财，我们发展。”这是陈忠孝的口头禅。在陈忠孝看来，诚信是常平人的灵魂，诚信是常平人的行为准则。

1992年，浙江商人与常平合资兴办塑料纺织厂，本来商定每条纺织袋净利润5分钱，对半分红。但陈忠孝很快得知，对方通过购料等渠道每条袋就获利0.15元，也就是说，是常平应得利润的6倍。面对合作者偷赚暴利的情形，陈忠孝理智地按合同办事，根本不为所动。用自身的诚信对待别人的不诚信，陈忠孝的经商风范在常平扎下了根。

建筑行业拖欠工资的现象已是见怪不怪，但常平从来不拖欠一分钱的工程款，每年都要进行彻底的清理。这样的清理意味着常平要承受着一定的资金压力，但陈忠孝认为如果面对压力就背弃信誉，那这样的企业就是没有根的企业。

循环经济与链式经济

在经济发展道路上，常平走的是一条可持续发展道路，循环经济和链式经营让常平的各种资源得以充分利用，节约了成本，保护了环境。

正如陈忠孝所言，发展经济决不能以牺牲环境为代价。近年来，常平集团通过调整产品结构，建立起了一个投入低、产出高、污染小、资源综合利用、相互协调发展的循环经济模式。

如今，随着各个配套厂的建成投产，常平已形成一个完整的循环经济体系，实现了炼焦、炼铁、发电相互供需、相互配套，废水、废

气、废渣综合利用。并且在制定发展规划时，每年环保投资均在千万元以上。

可以说如今常平经济发展的最大的特点就是链式经营和循环经济，灵活运用了科学发展观。如果说足球场上讲究多点进攻，生物链中讲究循环平衡，经济发展中则讲究链式经营、循环经济。常平这样做，就是要达到节约能源，循环发展，建成一个“资源节约型、高效发展型”的和谐企业！

第35节：中国商人 新晋商(35)

“常平今后将进一步建立‘资源—产品—再生资源’的循环经济发展模式，达到节约能源，循环发展，把常平建成一个‘资源节约型’的企业。”陈忠孝充满信心地说。

常平集团在路旁、厂区、空地共栽种乔木5000余株，灌木花卉18万株，建草坪3万平方米。并利用常平村的山、坡、沟地开发建设包括果园区、蔬菜花卉区、养殖区、加工区、度假区在内的千亩农业观光园区，形成了“村前办工厂、村中变庭园、村后花果香”的产业链。

常平“以工促农，以工建农”，不断增加农业投入，如今常平农业已实现了规模化、集约化、商品化经营，具备了生产专业化、操作机械化、农田林网水利化、品种多样化四大优势。

一个企业就是一个国家

从某种角度上讲，一个企业就是一个国家。再伟大的领导者也不可能凭借一己之力推动一个万人集团全速前进。

常平能有今天，陈忠孝的运筹首屈一指。是他建设了一个既能讲政治，又能讲正气；既能搞经济，又能管经济的企业队伍。

集团在组建之初，把敢于负责、敢于为职工说话办事的150余名职工吸收到职工代表中来，并对其进行培训，使其懂得怎样代表职工的意愿。

为了给企业决策提供可靠的依据，常平集团坚持一年两次职代会。主要在企业重大决策、改革方案，以及涉及职工切身利益的事项上进行审议和评估。

公司决策层认真听取职工代表提出的意见和建议，并同董事会的决议结合起来得出结论，多方论证后运用到生产实践中。另外，常平集团还为职工办理各种保险，全公司参保率已达到86%以上。投资500万元建起了养老院，为退休职工免费居住进行了大胆尝试。

解决了企业员工的民主问题，也就实现了企业最为强大的凝聚力，为企业的长效发展构筑了稳固的底盘。

一企带十村，建设新农村

“一个人有再大的权力，再多的财富，再高的智慧，如果没有去学会关怀别人，去爱别人，那他的生命还有多少意义呢？”陈忠孝认为，一个企业的发展必然要有灵魂，而常平的灵魂就是带领更多的人走上“共富”之路。

为此，常平集团开展了以“创造优美舒适的生活环境，创造安全文明的生产环境，创造规范有序的治安环境”为内容的“三创”活动，投资100万元，实现了壶关县电话第一村、手机第一村，接通了有线电视；投资1000万元，兴建了10座万方蓄水池，修建了常平大街；建起了功能设施齐全的六轨制完全中学和常平职业技能学校，考上大学本科的学生全部免费上学；建起了统一的殡葬区、广场，办起了敬老院，本村60岁老人均可免费居住；盖起了450多栋二层别墅式住宅小楼，改造了污水排放河道；建立了“五会一队”村民自治组织。由此，一个工业现代化、环境园林化、农村城市化、管理民主化、行为文明化的现代新农村出现在人们面前。

为了实现共同富裕，2000年12月，以常平村为中心，吸收周边9个行政村8000多人，常平经济开发区成立，陈忠孝任党委书记。他亲自制定了“一企带十村、建设新农村”的战略规划，围绕常平集团的产业布局，各村配套上马了30多个石料、石灰、机修、建材等企业。

开发区通过大力创优环境，积极扶持第三产业，转移劳动力就业3000余人，有力地促进了集体增效、农民增收，开发区内常平村村民人均收入由原来的3500元提高到9000元，其它各村由原来的1300元提高到4000元。在陈忠孝的带领下，开发区10个村都发生了翻天覆地的变化，建起了500多幢设施完善的小别墅，修建了人才楼、卫生院等公共设施，建起了水上公园、绿野观光游园，村民月月发放福利，老人享受养老金待遇……

在陈忠孝的精心经营下，常平已经走过了改革开放三十年的风雨历程，陈忠孝和常平村的一切，将改变无数人对“农村”的看法，也将改变无数人对经济发展、企业经营的视角。常平已经成为值得全山西的领导者、管理者、创业者学习的奇迹。

第36节：中国商人 新晋商(36)

慈善让生命绽放光彩

近年来，常平集团累计对外投资8亿元，转移农村剩余劳动力8600名，为推动区域经济的发展作出了积极贡献。其中包括，2001年使两个濒临破产的国有老厂起死回生；2003年在忻州五台兴建了20万吨选矿厂，在沁源、武乡等贫困地区兴办煤矿和焦化厂，有力地推动了老区经济的进一步发展，创造就业机会5000多个。

对为建文化广场投资300万元；建常平小学投资500万元；建水上乐园投资300万元；建常平开发区中学投资1800万元；建常平职业中学投资1000万元；新农村建设旧房作价1500万元；为周围10个村修路2000多万元；即将完工的村通县公路投资1700万元……

同时陈忠孝热衷于光彩事业和慈善活动，先后捐助社会光彩事业累计9000多万元。他把五龙山乡东黄野池民族集聚村作为帮扶对象，先后捐款捐物100万余元，帮助他们修缮了清真寺，建起了民族学校，修通了进村公路；投资70万元为50名孤儿建起了常平爱心楼；成立了“忠孝慈善基金”，帮扶弱势群体1000余人次。

2008年5月，四川省汶川县发生8.0级大地震，灾情牵系着全国人民的心。陈忠孝义不容辞地交纳“特殊党费”100万元，以表达对党、对灾区同胞的爱与温暖。

解读陈忠孝

陈忠孝之所以能成功，是因为他坚持实事求是，不仅赢在勤奋，还赢在超前的思想观念上。20世纪90年代，在常平经济初具规模的时候，他们就开始合理规划，提出了“循环经济”、“链式经营”，更重要的是，他们注重三个产业的协调发展常平把循环经济落到实处，不注重一、二、三产业的并进。

在发展经济的过程中，陈忠孝的成就还表现在对经济结构的科学规划上。改革开放初期，多数企业采用了粗放掠夺型的发展模式，高

能耗产业发展得很猛，结果导致了经济结构的失调。随着能源紧缺的加剧，这些企业都面临着发展瓶颈。另外，很多地区三大产业之间不协调，过分依赖工业，由此造成的环境污染也成为一大难题。常平通过不断的探索，找到了可以解决这些问题的途径，这就是在经济发展过程中要合理规划，要坚持科学发展观，走可持续发展道路。

“常平精神”的核心是“致富”的紧迫感和的责任感。这种精神激励着常平人艰苦创业，永不懈怠。陈忠孝的“共富”思想突破了小农意识的局限性，当常平走上富裕道路之后，陈忠孝首先想到的是邻村，他们通过创新的一企带十村的机制带动了周边村的发展，随后，又在贫困地区协助建立了工厂，尽可能地把常平经验传送到其他贫穷地区，帮助更多的农村脱贫致富。

常平的成功离不开陈忠孝，探索常平成功的真谛，必须认真解读陈忠孝。经过30年来的勤奋摸索与实践，陈忠孝已经形成了一系列独具常平特色的管理思想和理论，这是值得学习和借鉴的财富。

陈忠孝档案

1953年8月出生，山西省壶关县常平村人，中共党员，在读研究生学历。

1970年至1979年在壶关县常平村任会计、队长、保管。

1980年至1989年任常平机砖厂、电石厂厂长及支部书记。

1990年至1995年任常平企业总公司经理、常平村支部书记。

1996年至2000年任常平工业集团有限公司经理、常平村支部书记。

2001年至今任山西常平集团有限公司董事长兼总经理、常平经济开发区党委书记。

陈忠孝同志是全国政协委员、全国工商联执委，并先后荣获“全国劳动模范”、“全国优秀乡镇企业家”、“优秀中国特色社会主义建设者”、“中国光彩事业奖章”、“中国乡镇企业十大新闻人物”、“中国农

村新闻人物”、“全国首届百名慈善人物”、“优秀中国特色社会主义事业建设者”等荣誉称号。

陈忠孝语录

速度就是效益。 别人发财，我们发展。 要上就上大项目，要占就占大市场。 发展经济我是功臣，在环保上我也要成为功臣。 一人富了不算富，大家都富才算数。 古人说的忠孝两全我实不敢当，如果说忠是忠于共产党，忠于事业，孝是孝敬人民，为人民服务，我至少是问心无愧。

第37节：中国商人 新晋商(37)

张家胜：善弈者谋势

皇城相府集团：奇迹百年 始于超越

速写

做企业如博弈，善弈者谋势，不善弈者谋子。

作为一个企业家，皇城相府集团老总张家胜正是一位善于谋势的大家。他从黑色煤炭到绿色旅游，从绿色旅游到高科技产业；总是能在发展中求转型，一次次地以智慧和魄力，实现了超越。

运筹之妙，存乎于心，张家胜的运筹帷幄，决胜千里之道，博得了无数人的尊敬。

同时作为晋城市阳城县皇城村书记，在担任村书记的20多年中，张家胜带领大家从“满手茧子两腿泥”到年产值近10亿元的经济体。可以说从1984年到现在始终处在创新发展阶段。在每一个阶段，皇城村不仅冲上去了，而且站住了。皇城村始终以超前的思想和步伐引领乡镇经济从起步走向发展、由变革走向扩张，并且最终成为中国农村经济和乡镇经济发展的标杆之一，其中有很多东西浓缩了皇城村书记张家胜的智慧结晶，张家胜把造福人民作为毕生追求，凭着一种坚定的理想信念，顽强的拼搏精神，创造性的发展思路，率领皇城人民积沙城塔，艰苦创业，开拓创新，使皇城村始终保持旺盛的生命力，从贫困落后走向率先发展、科学发展、共同富裕，被誉为“山西第一村”。

创业：领跑

阳城县皇城村，地处太行、太岳、中条三山交汇处的沁河岸畔，全村256户，733口人，辖区面积仅2.5平方公里，耕地22公顷。1984年全村年总收入仅有64万元，人均年收入659元。

张家胜1984年担任皇城村村委主任，那年他才26岁。张家胜一上任，就决定利用当地地下丰富的煤炭资源，投资500万元建设一个年产

30万吨原煤的煤矿。这对于仅有500余口人、账上连1万块都拿不出的皇城村，实在是“天大”的一个项目。

面对质疑，张家胜说：我当干部，就是要千方百计想办法带领大伙致富的。作为领头人，就要站得高，看得远。先人一步，说不定就能富贵一千年。

批矿难，为了跑项目，张家胜可谓是吃尽千辛万苦、说尽千言万语。1988年4月5日，省资源局正式为皇城村颁发了煤炭开采证书。

1988年10月，在荒凉的矿区，张家胜和大伙在山上竖起四根木柱，钉上竹板，铺上谷草，抹上泥巴，搬几块石头，开始创业。

在100多名干部职工的奋战下，1989年底完成主副井贯通、浆砌等主体工程，成为阳城县建矿史上速度最快、质量最好、投资最少的建矿典范。

1991年3月建成投产后，皇城村的青壮年农民就全都变成了工人。

之后，张家胜又通过资产重组和低成本扩张，兼并了两个大煤矿。最终，皇城相府集团共有3个煤炭企业，转移农村剩余劳力3000多人。

可以说在张家胜开始创业的故事中，我们可以领悟到，不论遇到什么样的困难，只要敢面对自己，相信自己，走自己应该走的路，敢于做自己想做的梦，并为自己的梦行动起来，坚定、执著地走下去，就没有走不出来的路。

煤矿的创建，是从无到有，从小到大，张家胜于困境中找寻出路，以稳扎稳打、步步为营的策略和作风，打造了皇城人腾飞的基石。

转型：善谋者守正出奇

随着煤炭产业的做强做大，颇具远见的张家胜觉得必须对皇城村的经济结构进行科学规划，毕竟煤炭是不可再生的资源，过分依赖工业，皇城村的三大产业就不可能协调，因此要寻求可持续发展的突破口。

张家胜想到了旅游产业，皇城村是一代明君康熙皇帝的老师——陈廷敬故里，而保存相对完好的故宅皇城相府是中国北方最大的官宦臣宅，具有深厚的历史文化底蕴。

张家胜告诉大家，挖煤矿是吃子孙饭，但搞旅游产业，则是为后代留一个金饭碗。为修复和开发皇城相府，先后投资上亿元，完成了村民搬迁建房、景点修复修缮、基础设施配套等工程，使皇城相府这一中国北方最大官宦巨宅，得以一方紫气融入八方锦绣。

第38节：中国商人 新晋商(38)

经过三年零四个月完成修缮之后，总建筑面积超10万平方米皇城相府年接待中外游客50万人次、实现旅游综合年收入过亿元，创造了1000个就业机会，并成为晋城市目前唯一的一个国家4A级景区。

虽然没学过市场学，但张家胜却有一套独特的品牌艺术理念。他通过赞助资金、提供场地参与投资拍摄了近20部影视剧。尤其是2001年《康熙王朝》正在拍摄时，张家胜通过各种关系邀请剧组前来正在恢复建设的皇城相府拍摄外景，使剧组在其22集的电视剧中增加了陈廷敬和皇城相府的内容。2002年《康熙王朝》全国热播，相府修复也基本完工。皇城相府集团用280万元的赞助投入，不仅换回了当年1500万元的旅游收入，而且为皇城相府品牌形象的树立打下了一个良好的基础。

此同时，张家胜召集国内著名清史学家，成立了陈廷敬学术研究机构，编辑出版了有关陈廷敬和皇城相府的书籍20多部，重新印刷了《康熙字典》，建起了中国第一座字典博物馆，收集有关陈氏族人的奏折、圣旨、著述、诗作等大量文物，通过“名人”、“名品”、“名村”这“三名”，集中打造“皇城相府”这个文化胜地的品牌。

皇城村的第一、二产业是第三产业发展的基础，尤其是工业，为皇城旅游业奠定了雄厚的资金基础。有了大量资金，才有能力建造恢宏的旅游景点。但是，旅游业的发展也带动了工业和农业的大力发展。它们是相互作用，相互补充，浑然一体。可以说张家胜对皇城村经济结构的布局取得了历史性的成功。

高科技产业：执着创新

2002年冬天，张家胜和皇城相府集团的一班人马四处考察、反复探讨新的投资方向时，位于晋城市经济技术开发区的一家制药有限公司出现在他们的考察视野中。

这是一家专业生产儿童感冒用药的民营企业，当时正处于筹建阶段，急需一家战略投资者与他们合作。皇城以增资扩股的形式，成为更名为相府药业公司控股80％的大股东，使药厂顺利运行。

重组后的相府药业显示了蓬勃的活力，使GMP认证顺利通过，另外还建立了完善的营销队伍和营销网络，并在全国范围内进行招商。

与此同时，张家胜和首都医科大学合作成立了北京首医相府药品研究所，他们决心在3至5年内研制出三至五种国家级新药，到2010年，将使该厂的销售收入突破5亿元。可以说，跻身药业，使皇城相府集团又完成了一次华丽的转身。这也体现了张家胜能够俯瞰全局，领先潮流。可以说张家胜的每一次革新，都会带来一个大的跨越性的变化。皇城相府集团正是抓住了这样的契机而无往不利。

今日皇城村：九源生机

从黑色煤炭到绿色旅游，从绿色旅游到高科技产业，皇城经济发展模式为山西农村进行小康建设提供了思路，对以资源为主体的山西农村经济实现可持续发展提供了宝贵经验。张家胜在晋城市农村修建了第一座三星级宾馆，是山西省惟一的一个全村没有“土茅房”、游人和老百姓全都使用的是水冲式自动化星级洗手间的农村；全村荒山全部绿化，村中道路全部硬化、美化、香化、亮化。

在皇城村，不仅有全封闭小学，而且从幼儿园到大学的学费由集体负担；建成180多套农民别墅和数十套老年公寓；60岁以上老人全部享受养老金；企业职工全部实行集体劳动保险；村民医药费、治疗费、住院费由村集体支付；村民所需水、电、暖和粮、油、菜由村里定量供应；村民年均福利开支达5000多元，不少农民家庭有了电脑和汽车，全村就业率达到了100％。

张家胜十分重视村民和员工素质的提高。组建了女子军乐队、管乐队、歌舞团，办起了图书馆、电教室、文体中心，坚持举行每年一届的樊溪河畔农民运动会，开展“十星级文明户”评选活动，免费对高中毕业的回乡青年进行强制性求学深造，对企业员工定期进行岗位技

能和业务素质培训；组织村民外出参观学习，换脑筋，开眼界；对村民开展经常性的道德教育和法制教育，组织村民参与村政村务讨论，使涉及村民利益的决策更科学、更合理、更正确，通过这一过程提高村民参与村政管理的能力。茶余饭后，农民们在村里的篮球场打打球，在舞场跳跳舞，在健身房健健身，在农民公园散散步，在图书室读读书，完全和城里人一个样。

第39节：中国商人 新晋商(39)

今天的皇城村集煤炭开采、旅游开发、生物制药、生态农业于一体，总资产近十亿，成为国家4A级景区、山西省十佳文明风景区，并且是“中国十佳小康村”——“一个共同富裕的现实社会，一个路不拾遗的大同世界，一个人人成才的学习型组织”。

解读皇城现象

有人说，皇城发展这么迅速，是占了起步早的便宜，事实上问题远没有这么简单。皇城村能提前实现小康，过上了富足的生活，是因为以张家胜为首的领导班子坚持实事求是，同时又敢为天下先。

他们不仅赢在勤奋，还赢在超前的思想观念上。可以说，张家胜具有超前的思维方式。例如20世纪90年代初期，在皇城村经济初具规模的时候，张家胜就开始合理规划，提出了三个产业的协调发展。

不妨设想一下，如果皇城村没有把循环经济落到实处，不注重多产业的并进，而只靠工业一条腿走路，那么，不管此后的经济总量有多大，恐怕也会沦为不适合居住的村庄，哪里还能有“山西第一村”的美誉?

另一方面是张家胜提出了“既要富口袋，也要富脑袋”的发展思路。根据这个发展思路而制定的一系列措施，解决了教育农民的问题，这正是今天建设社会主义新农村需要借鉴的。中央提出建设社会主义新农村是要实现“生产发展、生活宽裕、乡风文明、村容整洁、管理民主”。这不是简单的经济目标，也不是单纯的精神目标，应该说是一个综合的幸福目标体系。研究经济的人经常讲最大化，对一个人来说，需要最大化的不是某个单项突破，而是在各项指标中求得一种平衡，这种最大化才真正体现了以人为本的原则。

从今天皇城人的生活，我们看到了这种平衡。这是皇城人带给我们的另一个惊喜，他们不仅物质富有，而且精神也富有。在这条精神文明建设的道路上，皇城人民风淳朴、邻里和睦、生活幸福。毫无疑

问，在建设社会主义新农村的道路上，乃至构建一个和谐的社会环境，皇城村有太多值得我们学习和借鉴的东西。

当然皇城的成功离不开张家胜，探索皇城成功的真谛，必须认真解读张家胜独特的人格魅力、管理秘诀。张家胜，他不仅是一个在位二十多年的村书记，还是一个颇有个人魅力的农民企业家、农民政治家、农民思想家和教育家。经过多年来的勤奋摸索与实践，张家胜已经形成了一系列独具皇城特色的管理思想和理论，这是值得学习和借鉴的无价之宝。作为皇城村党总支书记、皇城相府集团董事长兼总经理的张家胜，曾多次被省、市、县委评为优秀共产党员，连年被评为省、市、县特级劳动模范，2005年被评为“全国劳动模范”和“全国农村十大致富带头人”，2006年又被评为“全国十大杰出村官”和“全国新农村建设十大带头人”。

张家胜语录

我认为企业经营的关键：平常心、前瞻力。

认识自我，找到自己的最强势，根据自己思维特点和行为特点为自己作行业规划。

创新不是为了被动适应市场，而是开创一个新的市场，只要企业走在需求的前面，就没有饱和的市场、饱和的购买力。

企业家有三点最重要：眼光、胆量和组织能力。

张家胜档案：

张家胜，男，1956年12月出生，中共党员，大本学历、皇城相府集团董事长兼总经理。

张家胜是晋城市农村第一个创建集团化公司的人。他通过带领全村农民三次创业，硬是打造出一个集煤炭开采、旅游开发、生物制药、生态农业于一体的集团化公司。

皇城村民是晋城市农民生活质量最高的村。全村235户，全都住的是别墅式住宅，80%的农家有小汽车和电脑，孩子上学从幼儿到大学

甚至到研究生毕业，学费全由村里负担，60岁以上老人全有养老金，村民病了住院费用由村里支付。

张家胜创建的皇城相府景区是全市第一个也是唯一的一个国家4A级景区。

皇城相府宾馆是晋城市第一座也是唯一的一座经国家旅游局命名的在农村兴建的三星级宾馆。

第40节：中国商人 新晋商(40)

皇城小学是晋城市第一个也是唯一的一个和北大附小建立远程教学点的示范小学。

张家胜领导的皇城村是山西全省第一个也是唯一的一个“中国十佳小康村”。

张家胜不仅是全国和省、市、县劳模，而且在晋城市的农民中也是唯一的一个省、市、县三级人大代表和三级党代会代表。

邢利斌：守正出奇

联盛集团：有容乃大

速写

谁能够坚持到最后，谁就是王者。这是邢利斌的一句经典言论。邢利斌是当之无愧的煤炭先行者，在起起伏伏的大潮中能生存下来并且不断发展壮大，并使联盛成为了山西著名的煤炭企业。

怎么去描述邢利斌呢？你可以这样说，有些人从一出生你就知道他未来要干什么，有些人一张嘴你就知道他要说什么，有些人只活了30岁就已经被人看透了他后半生的走向，但有些人总是给你带来意外。邢利斌就扮演了这样一个似乎让人颇感意外的角色。

邢利斌个人的风格和企业的风格都与众不同，快速、偏执，不走寻常路。买矿、资金、销售，每一步都引来争议。如果对邢利斌个人进行注脚，我们只能选择一个词：意外。

有人说邢利斌是枭雄，无论成败。然而人们的眼光还难以跟上他的脚步，议论和关注的还局限于联盛的速度、规模和利润。事实上这匹从柳林走出的黑马，已经完成了又一轮的战略布局，一个覆盖煤炭全部领域的联盛系已经初现。

只打闪电战的将军

联盛的发展速度是业内对邢利斌的一大质疑。邢利斌从开始谋划联盛时，就定下了“超常规速度发展”的基调。按照邢利斌的规定，联

盛的人要“把半年当一年使”。邢利斌是一个地道的只打闪电战的将军。

邢利斌划定的速度方针就是“一旦看准了就立即进入，快速买断，快速生产，快速形成现金流”，这就是联盛速度。

保证速度的另一方针是齐头并进，并联操作，从拿矿前开始，所有的工作，包括研发、开发、策划、销售、工程等部门都同时参加，在同步推进的过程中节省时间。“效率：半年当一年使。”“并联推进”是联盛的口号之一，邢利斌解释说：“我们是在买前，各项规划及准备工作就已经做好，一旦成行，几箭齐发，在运作上，起码要节省3个月时间；另外，公司员工比别人卖力气，工作时间长，这是毫无疑问的。”

多管齐下的方式显然赢得了时间。

“企业的风险不是发展快慢，而是一个系统的风险。企业发展快会有风险，企业发展慢或者不发展风险更大。能发展多快，关键看你的体系能力是否支持你的发展，因为发展快而垮台的企业要远远少于因发展慢或不发展而死亡的企业。”

“快就一定风险大吗？”邢利斌说，“我看，不发展是最大的风险。独轮车走得慢，但它也会倒，飞机快，但它是最安全的交通工具。”十几年来，因为发展太快而倒下的著名企业有巨人、三株、亚细亚这几家，但因为发展太慢或没有发展而倒下的企业，恐怕多如牛毛，“快，不一定风险大，关键是你的体系是否支持你的快，联盛的快是建立在自己的商业模式之上。”似乎是为了打消股东们的疑虑，邢利斌进而强调，联盛的速度很快，但并不是一味地追求速度。“我们是该快的地方一定要快，该慢的地方一定不能快。像规划方案，我们提前做，我们的手续办得也特别快，但生产施工一定不能快，要快办手续，慢做工程。”

看似坚定的邢利斌试图影响他人，其实却悄悄改变了自己。曾经唯速度是尊的他现在也开始表示：“我们肯定会根据情况作出调整。一

个企业的发展不应该是一个节奏，因为你跑的是长跑，有时候快，有时候慢，如果永远都是一个节奏，那就有问题了。最重要的是，该快的时候一定要快，该慢的时候一定要慢，现在宏观形势还不太明朗，我们的节奏已经慢下来了。”

决胜未来的力量

邢利斌认为：一个企业从创业到走向辉煌要完成3个转变：

第41节：中国商人 新晋商(41)

第一层转变是从单纯做项目到办公司；这个转变保证公司以组织化的商业结构连续性地进行操作。

第二层转变是从做现在的公司转变为做未来的公司；现在的公司只能解决企业维持问题，不能保证企业的持续发展；未来的公司可能现在不强大、不重要、赚钱不多，但将来一定是很强大、很重要、盈利能力很高的企业。

第三层转变是由对行业有价值的公司转变为对社会有价值的公司，这是最高境界。比如微软、intel，改变了人们的生活。他认为联盛正在进行做未来公司的努力。要保证一个企业的长盛不衰，就要寻找一种"决胜未来的力量"。这是邢利斌的逻辑判断。

要想实现这些转变，集团应该有清晰的战略。邢利斌认为，现在多数公司的战略都很模糊，基本上不清楚长远的想法。真正面向未来的公司，必须要改变公司的治理方式，应该改成战略导向、连续经营的模式，形成良好的治理结构、安全的财务安排、长期的价值追求，这样外国的投资者才能对企业有兴趣。

务实的理想主义者

在评价邢利斌时，曾有位经济学专家说：“邢利斌是一个特别有理想的人，也特别有激情，他的特点就是能够看得很远，不是特别的在乎和计较眼前如何。但是，邢利斌同时也是非常务实的人。”

如若这种评价真的中肯，邢利斌的理想就不是空想，虽然没有人知道他的野心究竟有多大。

邢利斌和联盛分不开，邢利斌的理想似乎就是联盛的目标，这个理想没有边界。即便是邢利斌这样会“做梦”的人，在联盛的发展中也遇到了很多“没想到”。这些没想到的机遇和发展速度，似乎更加坚定了邢利斌偏执狂般的理想，促使他给自己和联盛的目标不断加码。 邢利斌说，联盛是一个有追求有理想的企业，自己是一个务实的理想主

义者。他说，联盛更重视现在做什么，因为现在的行动在改变着未来，但他们却聚焦于眼前的每一件小事。

联想到联盛已有的成就和现有的狂言，我们可以得出推论一：理想不等于空想。 联想到业内对联盛发展模式的争议和它的发展速度，我们似乎也可以得出推论二：务实不等于稳健。

气势与气质

就像邢利斌自己说的："做事，做企业，到最后，其实就是做人。"让别人肯定邢利斌的也不再是今天的业绩，而是这位管理者身上所体现出来的的气势和气质。

那么，是什么造就了他身上的这种气势和气质?首先，是使命感和责任感。邢利斌身上所表现出来的强烈的使命感和社会责任感是大家公认的。所谓使命感和责任感的"能负责、敢担当"，其实说白了就是"没事找事，把别人的事当自己的事，自己的事不当事"。没事找事，如果只找对自己有利的事，而不关心更大范围(比如他人、行业、整体经济甚至整个国家命运)的事，就不可能扩大自己的视野，提高自己的境界，这其实就是古人说的：能舍方能得。

邢利斌说"执着其实不易，这里边最大的动力来源于理想，而理想又源自对未来趋势和最终目标的深信不疑。"但他同时也承认，在工作中实现一个商业设想所带来的成就感也是他坚持的原因。"一个梦实现了，一个新的梦又来了；一个幸福接着一个痛苦，一个痛苦又来了一个幸福，无限的循环，最后构成了一个完美的过程。因此，我觉得，一个伟大的商业构想，实现它的价值之后，比爱情和自由更加可贵！"邢利斌在为联盛的现在努力着，也在为联盛的将来继续布阵；在探索着，也在困惑着。这也许就是一个企业家的境界。

香港上市

联盛在2008年于香港上市，邢利斌说，"联盛上市不为融资，融资我们有更好的渠道。把联盛做成一个亚洲级乃至世界级的企业，这才是我们在香港上市的根本原因。"邢利斌是这样解释"把联盛做成一个

亚洲级乃至世界级的企业”的：第一，在香港市场有一个国际化的法律环境；第二，有一个国际化的监管机制，这种监管是国内暂时无法比拟的。

第42节：中国商人 新晋商(42)

“上市，实际上就是自己把自己逼进一个新的平台，也就是公司治理上了一个新的平台，使公司治理结构国际化、社会化。每3个月要有季报，每周还要把企业内部好或是不好的信息全部公开，公司还要有三个独立董事监督运营，这就等于你本来在小马路上开车，一下子被推到高速路上了，而且是全封闭出不来，只能聚精会神往前走。”

骄傲的“未来导向论”

邢利斌自认为是一个看得远的人，也认为成功的人都应该看得远。 邢利斌用这种思路打造企业，也用这种思路训练员工，他说 联盛是个未来导向的企业。什么事情都是往将来看，往前看。看历史没有意义，决定未来的不是过去，而是基于两点：一是你现在的状态，二是你现在所做出的决策。

在接受采访时，邢利斌用三个字寄语想要成功的年轻人：“看远点。”无怪乎邢利斌的野心如此之大。他曾说：“未来20年，煤炭的前景绝对没有问题。全国性大企业成长的机会到来了，必须迅速成为强势品牌，成为市场的领导者，”邢利斌说，“联盛正是抓住了这样一个时机实施了布局。”在这种未来导向论的影响下，应该说邢利斌是骄傲的。

“成功特别容易成为包袱。联盛常常说，要与成功挥手告别。联盛有过很多成功，但必须要归零，一切永远是刚刚开始。”

邢利斌语录

执着其实不易，这里边最大的动力来源于理想，而理想又源自对未来趋势和最终目标的深信不疑。

把半年当一年使。

做事，做企业，到最后，其实就是做人。

邢利斌档案

邢利斌，男，1967年5月生，山西省柳林县留誉镇人。1990年山西大学法律专业毕业。99届在职研究生，现任山西联盛能源有限公司董事局主席，是柳林县政协名誉副主席，山西省人大代表。先后获得了“全国关爱职工企业家”、“省五一劳动奖”、“功勋企业家”、“优秀民营企业家”、“吕梁市发展民营经济功勋”等称号。

李安平：力造大势

振东：与家同兴、与民同富、与国同强

速写

古人云：执大象，天下往。

一个企业家和一个企业应该具备种新时代的“中国精神”，那就是拥有一个梦想和一个可以看到的愿景，并努力去争取做到最好；毕竟梦想、价值观和使命感在很多时候是一脉相承的，一个拥有伟大梦想并尽一切力量去实现梦想的企业会比只是追求利润的企业拥有更大的能量和动力。

李安平，以他独特的思想和性格魅力，写就了一段山西民营企业史上颇为值得铭记的创业传奇。毫无疑问，他所领导的企业是在为未来而努力，他的梦想和能力必将会为山西造就第一个世界级的品牌。

面对未来，面对竞争对手，李安平的观点守正出奇，鲜明而有远见，让你觉得此人心可藏海，颇有大家风范。而这种风范建筑在严密的逻辑推理和坚定的判断力之上，能使人于乱势中笃定，于混沌中敢为天下先。

经过十五年的发展，今日之振东已成为集石油石化产品经销、医药生产、食品制造、科研开发、安装、商贸、担保等于一体的跨地区、跨行业、跨所有制的多元化发展的大型民营企业集团。并进入全国民营企业500强，集团公司现有资产总值超过十亿。

其间，李安平的成长历史和他所率领的振东集团近十多年来的发展像一本厚厚的书，书中内容一直移步换景，奇峰迭现，变化发展之

势令人心仪，婉转曲折之多令人荡气，成长壮大之快令人振奋。十年间，振东集团已成长为中国商界的一道巍峨风景。

诚信与远见是改变命运的两把钥匙

1992年秋天，长治县东和乡的李安平自筹了30万资金，开了个加油站。旁人觉得奇怪，觉得当时的李安平普普通通，既无背景，也无资产，怎么一下子就能拿出三十万来开个加油站。

道理很简单，自打19岁参加工作以来，李安平凭着“诚实守信，取信于人”的做人理念，跟很多朋友处交下了好人缘。再加上他善于动脑、喜欢琢磨，在朋友眼里，他着实是个能人。

第43节：中国商人 新晋商(43)

一个人既可靠，又有才，这两样结合在一起，就是“背景”，就是“资金”。李安平就是靠这自己做人的口碑筹到了30万元。钱有了，可当时的李安平对加油站一无所知，连汽油型号都不懂，开加油站的唯一理由就是，他看到了一种“大势”。何为大势，那就是当时山西的煤铁资源开始走俏，随着1993年207国道长治段的即将开通，开个加油站，无疑是应和大势的明智之举。

在1993年10月1日，李安平的第一座加油站——振东加油站正式开了业。这也是长治地区的第一座个体加油站。

李安平很快以市场拓展快、经营有方让自己的加油站红火起来。仅一年之后，他迅速地开了自己的第二家加油站，并取名为“第八加油站”。

为什么取这个名，李安平有自己的一番解释：“我第二个加油站不叫第二加油站，叫第八加油站，为什么，这是我给自己定下的目标，两年之内我一定要开到八家。”

从那时起，李安平就开始认真地打造自己的振东品牌，把企业引上了连锁经营的快车道，同时，也不断积累了丰富的市场开发、营销服务等多主面的管理经验。

到2000年，李安平的加油站已经达到50多家，遍布山西、陕西、河南等省份的交通干线，形成了强大的石油销售网络。

在李安平的创业之路上，我们可以清晰地发现，做企业和做人一个道理，如果企业没有独立的精神个性，开发出来的产品和服务不能给消费者提供更广阔的选择空间，那这个企业就没有存在的必要。李安平之所以成功，就是他能在不断变化的社会环境中，准确地做出判断，并不断创新。诚信和远见可以说是改变他命运的两把钥匙，也是成就振东企业文化的指南针。

企业家与军事家

真正的企业家同样要具备军事家的素质，那就是既敢于在大仗和硬仗面前勇于亮剑，也能做到不在乎一城一池的得失，力求小舍大得。

1998年成立的中石油和2000年成立的中石化，可以说对所有的民营石油企业都是一个根本性的冲击。

2000年6月底，李安平果断地把振东集团的29个加油站、两座油库出价一个亿转卖给了中石化。这在被很多人看来是割肉之举，但时间证实了李安平的远见，毕竟中石油、中石化极为强势的垄断力量基本上阻断了民营石油企业的壮大之路。

卖掉了石油项目，李安平开始寻找新的发展道路。哪种产业值得自己为之奋斗终身呢，最终李安平的目光锁定在中药上，他说："中药是我们真正的民族产业。2000年国际上的中药的销售收入是120亿美金。全球的中药80%的是日本生产制造的，10%是韩国，我们中国在这个市场里面只占3%，但中药是咱们的国粹啊，是咱们的传统产业，我感觉很有发展潜力。"

2001年8月，李安平斥资2000万元收购了一家濒临倒闭的制药厂，打算开始二次创业。 药厂买下了，但这家制药厂居然没有GMP（药品生产质量管理规范）认证，而要搞一个GMP认证，动辄就要几千万。同时，这家制药厂还官司缠身，真是屋漏偏逢连夜雨。

打心底想做医药产业的李安平咬咬牙，拿出几千万做了GMP认证，并以快刀斩乱麻的速度了结了官司。

李安平上任后，认为这个制药厂之所以没法经营下去，就是由于没有把准市场的脉搏，管理机制落后。在李安平看来，企业是社会的子系统，直接反映社会的特性和运行状态。企业落后，就是缘自企业一直以来是一个封闭的线形系统，创造力和自我更新能力滞后。

虽然不熟悉医药制造领域，但是对市场运作规律了熟于胸的李安平，针对目标市场的潜力，制定出"实现商家赚钱的愿望，满足用户潜在的需求"的经营理念，进行产品结构调整，详细了解市场供求关系，

完善营销网络，加大终端销售力度，规范市场，从而开始了振东制药的“开放之道”。

非典：危中寻机

2003年，非典肆虐，全国都笼罩在危机和阴霾之中。 旁人都替李安平惋惜，觉得药厂刚刚有起色，就遇到如此的大环境，真是太惨了。李安平却不这么认为，危机对他而言，就是被危险掩盖着的机会，只要勇于迎难而上，就能迎来真正的大转机。

第44节：中国商人 新晋商(44)

于是李安平带领一支业务小分队，从山西这个非典重灾区出发，在全国进行市场开发，而且还是专跑别人避之不及的医院。

在那段日子里，李安平不知道被各地的检疫机构扣起来多少次，但他最终让振东药业生产的复方苦参注射液得到了全国范围内的认可。2003年5月23日，振东药业生产的复方苦参注射液被国家科技部确定为非典八种治疗用药之一。同时李安平向北京的16家医院捐赠了价值50万元的复方苦参注射液，振东药业一下子打响了名头。

非典过后，振东药业的品牌升值了，全国范围内的销售网络也建立起来了，据专家评估价值4.5个亿，仅复方苦参注射液一个产品2005年年收入就达2.5亿人民币。

大家都说李安平做市场厉害，但李安平则认为，企业不能两只眼睛死盯着市场不放，要跳出市场做市场。事情就是这样，一门心思想做好市场，就容易陷入偏执和误区，反而做不好市场。不存在供过于求的市场，只存在供过于求的产品，多在产品技术开发上下功夫，勇于抓住别人抓不住的机会，一切自然海阔天空。

人是基业之本

振东集团分别于1997年、1999年5月在当地民营企业中率先建立党组织和工会组织，配备专职工会主席和工作人员，建立健全了各项规章制度，从政治上、经济上、制度上明确工会职责和权限。

从2000年开始，集团就把依法按时足额缴纳社会劳动保险费用作为一项重要工作来落实，在当地民营企业中率先给公司员工分期、分批申报缴纳社会劳动保险费用，参加社会的劳动保险率达100%。同时，公司每年从工资总额中按国家规定比例提取职工福利费几十万元，用于医疗卫生、集体福利、员工困难救济补助等，这些措施的施行从身心上、法律上极大地解除了员工的后顾之忧。

用以人为本的真诚心对待员工，换来员工对企业的责任感，同时李安平还认为：一个企业要想做大，需要经营者的高素质，也需要全体员工的高素质。

李安平认为集团的工作重心之一就是优化管理知识结构，全面培训企业人才。李安平在用人上，不论年龄大小和资历深浅，贤者居上，能者居中，智者居侧，工者居下，并建立一套完善科学的人才激励机制。

理念致胜

李安平常说："诚实守信是做人之本，也是企业发展之本"，在业务交往中，正是由于他诚实守信，从不拖欠一笔货款，因而赢得了广泛信赖和鼎力支持。

为了使客户无后顾之忧，振东率先严格规范三包服务程序，并在全国各营销网点都开通了售后服务热线。当然这一售后服务项目的提出，是建立在振东集团密布全国的销售网点和过硬的产品质量的基础上的，是企业综合实力最有说服力的体现。

李安平认为，目前原材料、产品价格波动是市场经济的必然趋势，竞争激烈是每个企业都面临的环境，并不可怕，怕就怕你自己企业里的战斗力不强，所以关键是要苦练内功，把质量做得更好，技术更上一层楼。

振东集团目前已经建立了企业技术中心和科研工作站，形成了灵活高效的药品开发体系，使自己时刻掌握主动权，利于不败之地。

如果用三句话来概括李安平的经营心得，一是胜败之法，藏乎于机，李安平的成功，关键在于能够发现并抓住机遇；二是管理之要，难乎于度，李安平认为企业能否管好关键在于是否能把握好尺度，宽严并举，恩威并重；最后是运筹之妙，存乎于心，作为一个好的领导者，李安平做到了胸怀大局，审时度势，有运筹帷幄的能力。

如今的振东集团已经成为一家现代化股份制大型民营企业，进入全国民营企业500强，集团公司现有资产总值12.4亿元，每年向国家交

的利税就达4500万。下辖石油石化公司、制药公司、食品公司、西安分公司、太原分公司、石家庄分公司、中药材开发公司、安装公司、商贸公司、担保公司等，涉足多个行业，拥有北京振东药物研究院、上海华拓科技、中研所等科研机构，当年的小加油站现已发展成“以石油石化为基础，以中药制药为龙头，以绿色食品为拳头”三大主业并举，其它产业竞相发展的合理产业格局。

第45节：中国商人 新晋商(45)

奉献：责任源于使命

在李安平心中，企业最高的经营原则是真、爱、美，其中最重要的就是“爱”。 一个人，乃至一个企业越成功，所担负的责任就越大，责任来自于使命感。

振东集团在迅速发展的同时，始终不忘家乡父老，不忘回报社会，带头开展各项慈善事业。集团董事会向社会郑重承诺，公司每年都将拿出企业净利润的10%用于社会公益慈善事业。成立至今，已累计为社会捐赠5400余万元，仅2007年，为社会公益事业捐资达1632万元。

2008年的5月12日14点28分的汶川发生了大地震，李安平在十几个钟头后，就从办公桌前赶到了地震现场。13日晚在成都市区的广场上，他和员工挤在自带的小帐篷里过夜，筹划着援救计划。14日早上天刚亮，李安平和他的十几名员工乘着从成都带来的大巴直奔都江堰。这是山西第一支进入灾区进行救援的队伍，李安平更是山西第一个进入灾区参加救援的企业老总。

到了都江堰，道路完全毁损，车辆无法通行。李安平和员工们下车，打了把伞，夹着件员工准备的羽绒服，徒步前进。46岁的李安平腿部还曾粉碎性骨折，多少年没走这么难走的路了，可他义无反顾。

途中，他接到留学英国的女儿发来的短信：“爸，现在给你打电话打不通，看报道情况还是很不好。我们都很难过，也无能为力，就多捐点吧。”李安平回信：“女儿放心，爸和公司都是国家的！国家和同胞有难的时候才是爸体现价值的时候。”

振东集团的十几个人很快被分开编组，李安平被编到一个村民自救小组，组长是一个村委副主任。没人问他来自何方，是干啥的，大家只有一个共同的目标：快快刨土，救人！从14日下午到15日下午，在整整24个小时的时间里，李安平他们小组就是几乎不停地刨人；其

间余震不断，几乎每半个小时就有两次，那时大地晃动，双脚站立不稳，耳边轰隆隆直响，实在可怕。有员工怕他骨折过的腿受不了，劝他休息会，李安平却说："一条腿要能换下一条命，我愿意拿两条出来换。"最终他们救出8个人，其中3人已死亡，另外5人因为他们的及时救援而活了下来。

15日下午，路通了，李安平从成都解放军总医院一位医生口中了解到灾区急需抗生素时，他决定迅速筹备总值1000余万元的药品无偿捐赠灾区。医生说，注射用头孢噻肟钠，注射用头孢哌酮钠舒巴坦纳两种药品对抗破伤风、抗感染、消炎疗效最好。于是，李安平立即要求停止对经销商发货，同时加班加点生产这两种药品，集中向灾区发货救援。从灾区归来的李安平，未得停歇，又立刻投入到筹集药品联系医院的繁忙工作中。

思考李安平的责任，除了为社会贡献财富、热心公益外，更重要的作用可能还在于他能够影响和改变很多人，因为他是个标杆，是个领头人。尤其是现在这样崇尚企业家的时代，而且越是知名，这个作用就越大。

解读李安平

李安平出身草根，磨难塑造了他性格中的种种特质，诸如独立、宽容、逆向思维、打破常规、不屈不挠、敢于冒险等等，他受的是全面教育，既有来自学校的，更有来自生活的，李安平就是这样炼成的。

在创业的十五年间，辉煌的事业证明了李安平是一个有着大胸襟、大格局的企业家，他的超常思维总能为他迎来先人一步的海阔天空。

李安平还具有侠士风度，这成就了他独特的气质和品格，进而成为凝聚一个团队的巨大力量。正因为他有这种独特的人格魅力，所以从创业之初，就有朋友愿意借钱给他，他的团队也与他同甘苦共患

难，始终不离不弃。以至于他的队伍越来越大，正是有了这个团队，才成就了他的振东集团。

学习李安平，不能简单地学习他的一些做法。要透过现象看本质，于细微处见真情（真实的情况）。我们总体上要学习他的平凡、简单、学习、永不放弃的创业精神。同时，也要学习他创造的振东的核心价值观，那就是：诚信、敬业、激情、拥抱变化、团队合作、客户第一。当然，除了学习他和他的企业在成功之路上奋力拼搏时和其他成功者共同的精神之外，我们要更多地学习他自身表现出来的特质。学习李安平的目的，就是为了更好地解放思想，改进我们的目标，进而推进我们拼搏的责任感。

第46节：中国商人 新晋商(46)

李安平语录

员工，缺才，可用，因德可以补才。缺德，则不能用，因为不能补。

细节决定成败？不对！只有在战略正确的前提下，细节和执行才会有意义。如果方向错误，细节再完美，执行力再强，与正确的目标离的越远，浪费的资源越多。

战略性错误是不能犯的，一个战略性错误可能导致整个企业全军覆灭。细节错了有改正的余地，而战略错误将回力无天。

中国人缺乏做细节的精神。我们强调细节，细节的内涵就是认真态度和科学精神。

振东做慈善，善在振东人内心，善在振东公司的责任。

李安平档案

1962年9月生，山西省长治县人。中国社会科学院研究生院硕士毕业，高级工程师。

1993年10月创建山西振东实业集团有限公司，任董事长。

2000年：长治县十大杰出青年、县特级劳动模范。

2001年：山西省劳动模范、山西省消防安全先进工作者、长治市杰出青年企业家。

2002年：山西省优秀企业家、山西省光彩事业奖章、山西省十大新闻人物、山西省安置下岗职工再就业标兵、长治县特级劳动模范。

2003年：山西省优秀企业家。

2004年：山西省五一劳动奖章。

2005年：全国劳模。

2007年：北大客座教授

李玉政：精诚所至成大业

长宁集团：肩负使命与梦想腾飞

速写

十五年来，作为山西百强企业的长宁集团在顺境时能乘风破浪，在逆境中敢于逆风飞扬，以坚实的步履完成了从强到大的高速发展。

作为企业的领导者李玉政，看上去真诚而踏实，是一个典型的传统男人。但谦和质朴的外表下却潜藏着深远的眼光和商者的智慧。某种程度上说，他的境界决定着长宁发展的高度，他的人格决定了长宁未来的潜力。

正因如此，将强与大平衡得颇为完美的长宁集团受到了更多的瞩目，而李玉政平实、艰辛、细致的管理和作风，颇有借鉴和标杆的意义。

往事如歌

1960年1月，李玉政出生在台上村的一个普通农民家庭。

台上村，是落在漳泽水库东岸的一个小村子。漳泽水库是华北第二大水库，库区面积27.5平方公里，素有“高峡出平湖”之誉。

在想来，立业如山做人若水的李玉政恰恰可以用“高峡出平湖”来比拟，或许家乡的风水真的在冥冥中铸就了他性格的基因。

1974年，李玉政初中毕业，年龄只有14岁。时值文革的后期，除了回家乡务农，时代并没有给他哪怕一丁点机遇。从此，耕地、锄草、担粪、割谷，成为李玉政人生的必修课。 吃苦受累对于天性淳朴的李玉政来说不是问题，相反年纪少小的他甚至干活干得比大人都要多、都要好。可因为他不满十八岁，按规定不能得“满工”十分，干再多再好，也是个八分工。

李玉政天性中的坚韧头回爆发了巨大的能量，他开始努力为自己十分工的梦想努力。15岁那年，李玉政在队里赶毛驴车，这个活不用参加评工，每天可得一个十分工。16岁时，李玉政把身高多说了两公分，分到了队里的铁工组，抡一天大锤，可以挣十二分。17岁，李玉政千方百计来到队里的砖瓦窑上，扣起了砖坯。扣280块砖坯挣十分，李玉政最多时一天可以扣800块，可以挣到三十多个工分。

可以说，不满十八岁的李玉政能靠自己的努力和把握机会的能力，成为队里年龄最小，工分挣得最多的社员，是他人生道路的颇为了不起的成功。

当然这样的成功也有着听来心酸的代价，为了能为人先，李玉政常常累得小腿肿得明晃晃的，后来腿不肿了，皮肉却因为泥水的长期浸泡紧紧地收缩在骨头上面，连手脚上的指甲也抽搐得变了形。

艰难的生活，甘苦相伴的少年时光，让李玉政懂得，没有什么事是办不成的，只要自己有顽强的毅力，有敢为人先的意识和信心，就能有收获。

第47节：中国商人 新晋商(47)

1978年，村里选拔李玉政担任了民兵连长，这意味着李玉政已经成为全村人非常认可的能人。

八十年代的盗火者

1980年，李玉政看到村里的砖窑连年亏损，就思谋着要承包村里的砖窑。

可以说在当时连电视都看不上的年代，有这样的想法本身就很超前，一般人想都不敢想，而且在上党地区也是没有承包集体企业的先例。

古语云：为者常成。三十岁的李玉政确实是个“敢为者”，作为“上党承包第一人”，他仅用了一年的时间，就让砖窑厂赢了利。

迈出了第一步，仿佛是在自己的创业道路上点了一盏灯，让自己更加清楚地看到前方的路。李玉政随后就建起了一个机砖厂，并让自己成为上党最早的万元户之一。

李玉政不仅有眼光，而且够执着、够努力。在1985年初冬，李玉政开了上党地区第一家皮衣厂。当皮衣厂发展到1992年时，效益已经非常好了。可即便如此，那年腊月，为了能把样品及时送到天津客户手里，李玉政只身骑着摩托车，在风雪连天夜，从山西开到天津。记得，当时到天津时，李玉政人都快冻在摩托车上了，半个多小时都没缓过来。

从历史的高度看，李玉政属于中国改革开放后的第一代企业家，尤其能在北方的农村，凭借敢闯敢干的劲头，开创风气之先，启迪民智，起到了非常重要的影响。用一种形象的说法来形容李玉政，他就是一个盗火者，在蒙寐未化的年代里，他盗来了创业的火种，点燃了一条通向光明未来的燎原之路。

更为难能可贵的是，当中国的绝大部分第一代企业家因种种原因走向衰落之时，李玉政的创业之路却走得异常稳健。

从承包砖窑到建机砖厂，从开商店到创建汽修厂，李玉政一方面在日趋繁荣的市场经济中把握着商机，另一方面也在积蓄着能量，这能量既包括资本的积累，也包括自身创业智慧的不断历练。而这一切的闪光的经历更是离不开李玉政的执着与勤奋。

开疆拓土的实业之路

1993年刚过而立之年的李玉政，与浙江海宁良种厂共同投资215万元，在长治市郊区台上村一片摞荒多年、野草丛生的弃耕地上，长宁炼铁厂17M3的炼铁高炉破土动工了。

创业之难超过了想象，白天外出筹资金，跑银行，找朋友；晚上，召集工程监理人员和包工头开会，掌握工程进度，解决工程难题。记得那段时间，李玉政曾整整40天没进过家门。

好不容易建成高炉，试生产也是好事多磨。一次，渣水淤积在出渣口排不出来，眼看就要酿成毁坏炉体的危机。李玉政套上工作衣，抄起钢铲、抡起钢锤，就上了一线，冒着灼人的高温，开始清理出渣口的淤渣。他的头发、眉毛全烧焦了，衣服烤糊了，身上留下了多处烫伤，火红的渣水终于从渣口汩汩而出……

可以说作为一个企业的领导者，李玉政既能运筹帷幄、指挥若定，又敢于冲锋于第一线，拼着一股子劲，也要征服困难。这样的领导者可以让员工产生莫大的信心，对于一个起步阶段的企业，信心就是最大的生产力。

在克服了无数的艰难后，到1993年10月25日，一号炼铁高炉终于实现了顺产。当年即实现销售收入114万元，创利税9.4万元。从此，也拉开长宁集团从无到有、从小到大发展的序幕，李玉政也视冶金行业作为自己一展宏图的舞台。

从1994年到2000年，以长宁钢铁厂为龙头，相继延伸出长宁焦化厂、亨元化工厂、长宁铸造厂、长宁加油站、兴富运输公司、晋宁物资有限公司等7家实体企业。

可以说在六年的时间里，李玉政合纵连横，整合资源，创建了竞争优势。而作为企业的领导者，李玉政变革创新，知行合一，始终让企业的经营状态保持健康，并处于领先态势。 很多人颇为好奇，作为一个没有接受过高等教育的企业家，李玉政为何总是能敏锐把握企业发展的脉动，该做强的时候做强，该做大的时候做大，让长宁集团在九十年代后期，既实现了初步多线发展，而且又打造了一条相互呼应的行业产业链，长宁旗下的诸多企业协调发展，彼此呼应，打造了最为坚实的筋骨，等待在新世纪里有更为闪光的图腾。

第48节：中国商人 新晋商(48)

长宁的强势速度

进入新世纪，长宁号驶入了发展的快车道。 2001年，以投资设备先进、自动化程度较高的世纪1号炼铁高炉和配套的环保型烧结机为开端，长宁开始告别小焦炉、小高炉，向规模高效、技术密集、节能环保的现代工业方向迈进。

2002年，60万吨焦化一期工程、100万吨炼钢一期工程、世纪2号高炉、11万伏变电站的设计和建设相继铺开。从此，长宁集团的所在地由一个只有数百人的小村庄成为人流、物流、资金流的汇聚地。

2003年，2号高炉和60万吨焦化一期工程相继投产，当年生铁和焦炭的产能比2001年翻了两番还多，形成了规模生产能力；新建的11万伏变电站正式投入运行，为公司快速发展提供了电力保证；特别是50万吨炼钢厂的投产，结束了长宁有铁无钢的历史，实现了由“铁”飞跃到“钢”的梦想。长宁钢铁有限公司因此应运而生，于7月9日正式成立。

2004年，长宁公司的产业链向上下游同时延伸。上游延伸至原煤，通过控股沁源三义煤矿，使企业有了优质稳定的焦煤资源；下游向轧钢延伸，动工新建了晋东南地区首条高速线材生产线。

可以说伴随着中国经济的腾飞，长宁集团在实现规模经济的基础上，打造了一条循环产业链，为企业的永续经营奠定了坚实的基础，而且也拉动了区域经济的发展，成为上党地区首屈一指的经济龙头企业。

同样是在2004年，李玉政先后被评上“当代潞商”和“山西省劳动模范”。长宁也光荣地跻身于“全省百强民营企业”的行列。

龙生九子的多元化发展

2005年，是长宁集团的多元化发展年。这一年，通过对钢铁主业实行一体化经营和投巨资改造，钢材的产业链条由松散型变成紧密

型，流水型产业链的集约优势得到更加有效的发挥。

这一年，总投资达1.5亿元的40万吨高速线材生产线和2×6MW煤气余热发电厂相继竣工投产，特别是长宁高线作为长治市“百强调产”的重点工程，不仅为公司的跨越式发展奠定了坚实的基础，同时还填补了晋东南地区没有高线生产厂家的空白。

这一年，长宁跨行业兼并了长治市中宝制药有限公司，通过注资和派驻管理团队，使一个濒临倒闭的国企焕发了生机，形成了年产3万个10亿单位庆大霉素原粉的生产能力。 这一年，长宁的销售收入达11.14亿元，首次突破了10亿元大关，这一年，李玉政被评为了“2005年度长治十大经济新闻人物”，荣膺“山西省优秀企业家”、“山西省青年实业家”的殊荣。

2006年，长宁人进行了机烧技改，提升了铁前系统的产量和效益；为炼钢厂新上了的储氧设备，解决了制约炼钢产量的瓶颈；完成了高线二期工程，轧钢能力由40万吨跃升至60万吨，从而使钢铁主产业链条的工艺更趋平衡。

在6月份“沪洽会”上，又与国内行业前沿的上海医药集团达成技术合作协议，为做大做强中宝制药、为医药产品迈出国门创造了条件。

至此，长宁集团的多元化发展之路取得了实实在在的成功，企业的发展变得更加均对于真正有市场竞争力的企业，盈利能力固然关键，而抵御风险的能力才是评价企业是否可以长存的根本。多元化发展为长宁集团在规避风险，永续经营方面起到了至关重要的作用。2006年，长宁在当年“山西省100强企业”的排位由上年的第95位上升至第58位，多元化发展的优势立杆见影。

时至今日，长宁集团形成了煤焦电铁钢材的循环产业链条，具备了流水型产业链的集约优势，成为了资源共享、互为依托的股份制企业集团，实现了规模、实力和效益的扩张。2005、2006、2007三年销售收入相继突破10亿元、15亿元、17亿元3个大关， 2007上缴税金7100多万元，在“山西省100强企业”中列第47位。

公司多次被省、市、区授予“优秀企业”、“明星企业”“百强调产明星企业”称号、连续多年被评为“山西省守合同重信用企业”、“山西省民营企业诚信纳税先进单位”。连续多年入围“全省百强民营企业”、“山西省100强企业”的行列。

第49节：中国商人 新晋商(49)

管理之道：人为本，德为先

多年来，李玉政坚持“以人为本、以德治厂”。而“以人为本”的核心就是让企业全员在长宁这个舞台上，既能安家立业，又能通过不断学习而取得进步。

在李玉政看来，一个好的领导，好的管理者，首先得成为一个谦虚好学、善于听取下属不同意见的好朋友，使分享知识，吸纳良言、互动互助、不断探讨的良好风气成为企业的一种文化，真正使企业团队变成一个创新学习型组织，一个“学校”，并凝聚成面向未来挑战的“同心模式”，使员工在企业都能找到自己的位置，都能发挥自己的才能。

李玉政本人就是一个可以节约一切时间用于工作和学习的人。每天只要在厂里，总是提前一刻钟进办公室，推迟半小时下班，除了处理日常公务，就是看书看资料，丰富自己的阅历和学识。

与此同时，李玉政性格中质朴善良从未随着岁月的流逝而有所改变。不讲究吃穿，遇到事故，从来敢冲在第一线，没有丝毫老板的架子。其实在员工心目中，老板李玉政本人就像是一本书，值得大家去学习、效仿。

随着公司快速发展，李玉政主动实现了从家族管理到现代管理、从粗放管理到精细管理、从结果管理到过程管理、从直接管理到聘用职业经理人管理的转变，使企业走上了现代化、科学化、制度化、规范化发展的轨道。

一是通过业务流程再造：实现了对各生产工序进行的流程再造，从总公司到分厂，从分厂到车间、到班组，一直到每个具体岗位，层层落实、层层考核，真正做到了横向到边、纵向到底、全程受控，公司内部沿产品链形成了闭环管理，提高了公司的整体管理水平。

二是成本考核：公司对二级单位实行生产指标和成本指标“双重控制”，建立了每月一次的成本分析会制度，使企业成为真正意义上的节约型企业。

三是厂长年薪制：按照激励与约束、责任与风险、公平与效益相统一的原则，公司对二级单位厂长经理实行了不等的年薪工资标准，高指标高要求、高风险高待遇，有效调动了二级单位第一责任人和管理团队的工作积极性。

四是国际质量/环境管理体系认证：在公司内部按照国际质量/环境管理体系的标准和要求进行了规范。建立了三级文件管理体系，通过一体化管理手册和20多个程序文件、100多项具体制度及标准的发布和执行，质量/环境管理体系得到有效运行。为满足环境管理体系的要求，同时公司累计投资3600多万元，先后完成了洗煤废渣、煤矸石回收利用，高炉重力除尘和布袋除尘，工业废水收集沉淀闭路循环，焦炉煤气、高炉煤气收集利用，蒸汽余热循环利用（供暖供澡堂供汽轮机），高频音消声，钢渣钢泥回收利用等7大系统数十个小项的环境整治，实现了企业的环保目标。长宁在全市钢铁行业率先通过了ISO9001、ISO14001国际质量/环境管理体系“双认证”。

五是员工培训：仅2005年，就组织了15个专业的培训，培训员工558人次，组织15名二级单位和公司部门以上领导参加了国内知名学者举办的创新管理讲座，选派5名中层以上管理干部参加了职业经理人培训并拿到了相应的资格证书。

行善为民

在李玉政看来，自己发展了不算发展，只有家乡父老、一方经济都发展了，才是真正的发展。如果一个企业家没有这样的境界，他即便再成功也是失败。

早在1995年，李玉政以100%的票数当选台上村村委会主任，从此他就把近千户人家的日子扛在了长宁的肩上。

为合理安排村民劳动就业，1995年至1997年间，李玉政以长宁钢铁厂为龙头，相继发展创办了7家实体企业。

近年来，李玉政先后拿出800多万元为村民办好事、办实事。控井水、出村路、排水设施、闭路电视等关系群众切身利益的问题先后得到彻底解决；主要街道实现了绿化、美化、硬化、亮化、净化；农民文化娱乐中心、老年活动中心、大众健身器材丰富了村民的文体生活；为村民定期发放泥煤、炭块、澡票、米面油等各种福利补贴；下大力会改善村小学和幼儿园的软硬件；每天派专车到长北接送本村的学生上下学；为考入高等院校的学生发放1000-3000元奖学金；独生子女教育学杂费全免，每年还有120元的生活补贴。真正让老百姓得到了实惠。

第50节：中国商人 新晋商(50)

台上村也从一个默默无闻的落后小村成为了“省级文明村”、“省级卫生村”，2005年还被省劳动竞赛委员会荣记集体一等功，被中央文明委授予“全国创建文明村镇工作先进村镇”荣誉称号。

除了为家乡父老做贡献，李玉政还积极参加政府农村低保救助活动、慈善总会爱心活动等公益活动，累计捐款200多万元。尤其是汶川大地震中，李玉政不仅第一时间捐款，而且还在亲自去献血。

李玉政觉得，立业要勇往直前，不断求发展；但做人，要保持本色，无论穷或富，都要做让人尊重的事。自己是从艰难年代走过来，也是从英雄教育的年代里走过来的，对祖国、对家乡的责任感早已融入血液，也正是这种精神动力才支撑着自己一路走来，踏实而坦荡。

未来

作为在改革开放三十年来，始终与社会和谐共进的优秀企业家，李玉政的人生轨迹和创业道路有太多的闪光点。

一是他质朴而善良的人格。这种黄土高原上最具代表性的人格，在李玉政身上得到了完美的彰显，无论在困难年代，还是后来成就一番事业，李玉政从来怀着一颗利他之心，做任何事首先想到的是责任，先义后利，坦荡的君子之风感染了无数与他合作过的人。从这一点，李玉政就是一个传统男人，甚至能让你嗅到他内心深处的黄土清香。

二是他充满智慧的眼光。从八十年代初开始创业，可以说在改革开放三十年中，李玉政从来都是个成功者。他走的每一步都踩在时代的脉搏上，顺时应势仿佛是他的本能。从这一点看来，他是个颇有天赋的企业家。

三是他的坚韧。俗话说精诚所至，金石为开。在改革三十年中，一茬茬的企业家在拥有光环后陨落，我们仿佛司空见惯。但李玉政用

他的执着和坚韧，始终在奋斗，也有钢牙咬碎的艰难时刻，但总是抱着一种亮剑精神挺了下来，并取得了令所有人尊重的成功。

今天，李玉政又为长宁勾勒出这样一幅清晰的发展蓝图：主线一，做精做优钢铁业。对现有产业链进行填平补齐，建设成集约型、循环型、环保型、高效型企业，实现经济效益最大化；主线二，做大做强医药业。在盘活经营好中宝制药有限公司的基础上，合理规划药厂的二期、三期工程，把制药业培育成长宁第二大支柱产业和新的效益增长点。主线三，做活做新旅游业。投资8000万元，兴建具有长宁特色的大型旅游活动中心。

李玉政语录

在市场经济条件下，商场就是战场，拼搏也是生产力，只有靠拼搏才能创新。

狭路相逢勇者胜。

交人交心，浇树浇根。

李玉政档案

1960年1月出生， 1994年4月加入中国共产党，高中文化程度，经济师技术职称。 现任长宁钢铁有限公司董事长兼总经理、长治市郊区马厂镇台上村村民委员会主任，长治市第十一届人大代表，长治市郊区六届政协常委。

李玉政从1993年开始投身冶金行业，企业从无到有、从小到大，现已发展成为集采煤、炼焦、发电、炼铁、炼钢、轧钢、商贸、化工于一体的大型钢铁联合企业，拥有法人实体企业12家、员工2100余人、总资产8.8亿元、年产值17.51亿元，年上缴国家税金7900余万元。

近年来，公司先后跨进“长治市十大民营企业集团”、“山西省百强民营企业”和“山西省100强企业”行列（2007年在“山西省100强企业”中位列第47）。李玉政同志也先后荣获“当代潞商”、“长治市十大杰出村委会主任”、“山西省青年实业家”、“山西省优秀民营企业家”、“山西省优秀企业家”、“山西省劳动模范”等荣誉称号。

耿利虎：领航者

利虎集团：登顶，源于实力

速写

十余年不平凡的春秋，成功与失败，快乐与痛苦，困惑与警醒一直没有离开过利虎集团。耿利虎是企业一路风雨历程的主导者，然而十余年不平凡的创业岁月似乎并没有在他身上刻下多大的痕迹。

第51节：中国商人 新晋商(51)

耿利虎轻松洒脱，果断敏锐，机锋智慧又平易近人；他身先士卒，敢作敢为，坚韧顽强又旷达大气；他勤奋好学，敏于思考，乐观自信又清醒务实，是这样的素质成就了他的成功？还是他的成功炼就了这样的素质？也许有没有答案并不重要，重要的是远大的目光决定了耿利虎的成功；而始终追求永恒发展思想的理念，让他所领导的利虎集团成为山西乃至全国玻璃制造行业的巨人。

耿利虎的经营思想如同没有风浪的河面，平静处却亦总是让你隐隐感到一种波涛起伏，气势开阖的力量。这种隐隐的力量让利虎集团从一个占地不足一亩，人员不过二十，在短短十余年时间里，迅猛发展成为拥有3800余名员工；拥有浮法玻璃生产线6条，每年产能1800万重量箱；拥有玻璃钢化、热弯、夹层、中空、防弹等深加工生产线20余条，玻璃深加工能力300万平方米的全国知名玻璃制造企业。

当今在山西企业家群体中，耿利虎应是一个平时不拔剑，剑出惊四方的侠之大者。行大道者，成大器。商人也好，企业也好，大都如此。

创业：万里之行，始于足下

1963年生的耿利虎是山西省吕梁市交城县天宁镇青村人。

交城春秋属晋，战国属赵，隋开皇十六年（公元596年），始置县。因县治居汾、孔二河相交处，故名交城。

许多山西人，小时候大多玩过或见过“琉璃咯嘣”。每年临近春节，村里的大街小巷里便不时传来“咯嘣”的声音，夹杂在孩子们的嬉戏笑闹声中。

“琉璃咯嘣”是一种玻璃做的民间音乐玩具，早在明代已经流行。据史料记载，中国各地类似“琉璃咯嘣”的手工制品都源自山西交城，距今有400多年的历史。

从小做事就爱动脑筋的耿利虎也是吹着琉璃咯嘣长大的，并且在自己二十四岁本命年那年，开始从事玻璃深加工业。

当时该企业人不过二十，地不足一亩。设备简陋，技术薄弱，市场很小。从创业之始，耿利虎就亲自深入到工人中间，同他们一起劳动，一起生活，了解国内玻璃行业的现状，了解工人的生产、生活状况，共同探讨玻璃加工生产的技艺、生产诀窍。

与此同时，耿利虎亲手制定了“博学、务实、胆大、心细”的企业精神，大刀阔斧地实施科学管理，严格全面质量，提高工艺技术，引进先进设备，广延各方人才，使企业步入开拓创新的坦途，不断发展壮大。

质量体系升级： 逆风飞扬的奠基之作

在企业的发展过程中，也曾遭遇大环境恶化，市场局势严峻的时刻。但面对危机时，耿利虎清醒地认识到，玻璃制造行业本身就是一个压力很大的行业，又是一个规模大、利润低、管理出效益的行业，大环境不好，作为企业的主心骨，自己最大的压力就是要整合好企业的各项战略定位、营销策略、财务经营、人才引进等，并使之齐头并进，让企业高速发展。同时质量是利虎集团的生命力，只有靠质量，才能始终走在别人的前面。

耿利虎极为重视全面的质量管理。他认为，做企业只图眼前微利，糊弄顾客是没有远见的表现，最终的结果是糊弄自己。但是民营企业的人员构成，农民往往是主体，他们对质量规范管理的认识是既生疏又模糊的，而且还必然涉及管理成本的问题。

耿利虎始终认为，要想建万丈高楼，地基一定要打好，企业的地基就是质量。于是耿利虎拿出大额的资金和相当的精力去提升企业质量。在他的领导下企业严格按照GB/T19001-2000和ISO9001：2000 ISO9002的标准建立和实施了卓有成效的质量管理长效机制。1996年获得了中国汽车玻璃安全认证。2002年获得了美国3大汽车公司联合颁发的QS9000体系认证、美国机动车辆管理协会的DOT产品认证和欧共

体ECER43认证。2006年又获得TS16949：2002体系认证，同年荣获国家优质免检产品称号。同时在硬件方面，历年来，从美国、德国、日本、意大利、芬兰等国进口了多项先进的设备和工艺。

第52节：中国商人 新晋商(52)

正如在做企业之初，耿利虎料想的那样，最终企业凭借过硬的质量，使得产品荣获国家、省、市多项奖誉，并远销俄罗斯、阿联酋、蒙古等十多个国家。

扩张：新起点、新高度

山西光华玻璃有限公司是一家国家大型企业，是玻璃深加工业的上游企业。截止2003年初，该企业已连续6年亏损，资不抵债，濒于破产，省、市领导因该企业的衰落和数千员工的生活而忧心如焚，并希望作为山西玻璃制造行业领军人物的耿利虎能出出点子。

耿利虎凭借其敏锐的洞察力，通过深入分析光华的现状，以及国家在这一时期对玻璃制造企业的政策后，大胆构想了以每年1000万元的巨额租赁费接管山西光华玻璃，这在当时是引起轰动的计划。

耿利虎一方面积极筹措资金、聘请专家，另一方面用自己的管理思路来改造光华。面对光华1300多名员工，耿利虎丝毫不觉得是包袱，反而觉得人是最大一笔财富，只要机制对了路，人的潜能是无限的。在耿利虎的心目中，按自己设想中的光华不仅是一个企业，还是一所学校、一个孵化器，将有能力的人培养起来，把他推向前台，让他走向成功。

耿利虎调整了光华内部组织机构，建立了部门职能与岗位描述，进一步规范了安全生产与行政管理规章。并独创了一套以“安全、质量、成本”为主要内容的管理模式，力求实现经济目标责任制、行为规范化、工作程序化、质量标准化，同时深度运行了垂直指挥系统、横向联络系统、检查反馈系统、激励约束系统、人员招聘系统。而耿利虎所倡导的“有情领导、无情管理”，成为光华各级管理干部日常管理的行动指南。

三个月，只用了三个月时间，耿利虎就创造了山西企业改制史上工期最短、投资最优，效益最佳等多项第一的奇迹，成功扭转了光华

连续6年的亏损残局，挽救了一个行将破产的濒危企业，安置员工1300余名，也解决了离退休人员的生活保障，为确保一方平安做出了特殊的贡献。

之后，耿利虎先后为光华投入了1.7亿元，完成了光华一二线的冷修、油气混烧技改、环保技改、以及铁路等设施的维护。并实现了光华年销售收入超过3亿元。利虎集团也因优化整合实现了迅速壮大。这一案例被山西省政府领导确认为山西省资产重组、优化结构、国退民进的典范。

可以说，耿利虎率领自己的企业一路跨步走来，完成了一次又一次的蜕变，然后又冲向新的高度。持续、健康、快速是利虎发展过程的主旋律。接管光华，耿利虎画出了从起飞到领航的美丽轨迹。

发展的目的意味着更多的付出

耿利虎认为，在中国做一个成功的企业不难，但做一个成功而又有社会责任感的企业就显得弥足珍贵了。因此在承载着成功辉煌的同时，也在承载着一份责任，这种责任将主要表现在两个方面，一方面是针对行业发展的，一方面是针对社会的。

在企业发展壮大的同时，利虎集团创造了五千多个就业岗位。他在公司极力倡导“人性化管理”，他要求各级干部要真正地关爱员工，号召员工与公司要爱心互动。集团先后投入近两千余万元为员工兴建职工宿舍大楼3座，购买员工接送车多辆，员工娱乐学习培训场所3座，大型职工食堂4个。近年来，多次为员工普调工资，目前员工平均工资达1300元。无论市场如何暗淡，资金多么紧张，公司总是首先确保员工的工资。每年国庆和春节都要给员工发放米、面、油等慰问品。

可以说，耿利虎所领导的企业不仅有吸引人才的魔力，而且具有经营思想的能力，它以人性的光辉来超越和突破人力资源管理的难题。在利虎大家庭里，增值了的员工继续创造着企业的价值，发展了

的企业为员工的发展提供了更广阔的舞台，只有企业对员工付出真挚的感情，员工才会爱护企业如同爱护自己的家园。

耿利虎还兼任青村村长。在他的领导下，青村早于2004年底就提前达到小康水平，而且青村学校的基本费用均由集团负担。

第53节：中国商人 新晋商(53)

同时，耿利虎投资1000万元，在全县首家与政府联办医院，解决了企业职工和当地群众的“看病难”问题；与驻地乡镇、村庄率先达成共同建设社会主义新农村的“村企共建”协议，先后为村村通水泥(油)路工程、人畜饮水工程、地质灾害治理工程出资3000余万元。 同时，为抗震救灾、捐资助教、爱心助学、光彩事业、向贫困母亲献爱心等各项社会慈善事业累计捐款近亿元，以企业的和谐带动和促进了社会的和谐。

利虎集团从2006年开始，通过山西省青少年发展基金会，每年拿出100万元专项资金，为全县贫困大学生资助上学，三年来，共资助454名学子圆梦上学，资助金额达173.8万元。2008年就资助学生253人，资助金额达93万元。

2008年大地震后，耿利虎直接飞赴四川，与当地政府取得联系，捐资一百多万元援建了一所希望小学。

软实力与大未来

耿利虎从小到大最欣赏的人是诸葛亮，在他心目中，诸葛先生就是学识与智慧的化身，男儿大丈夫要想运筹帷幄，决胜千里，终究靠的是学识与智慧。

耿利虎从创业之初，就把“博学”二字作为企业发展的核动力。他不仅以身作则，除了不断进修玻璃生产等行业知识，还常钻研法律等多种专业知识；同时他努力使“博学”成为集团倡导的一种文化，让集团全员都树立起博学的意识。

有这样一位好学的董事长，集团员工培训学习成为日常管理的重要内容，常年不断，并作为调资晋级的参考之一。培训内容包括基础知识、规章制度、工艺技能、经营理论、企业文化、行为规范、品德教育等等；公司办有《利虎集团报》；各子公司经常组织各种文艺体育活动。

发展软实力要得不是立杆见影的效果，而是决胜于未来的力量，这就耿利虎所秉持的信念。 速度与未来

2004年，随着经营光华的成功实施和发展潜力的增强，并借助浮法生产的技术优势，耿利虎又提出了“依据山西能源优势，迅速发展壮大，占领周边市场，辐射全国，打造行业巨舰”的宏伟战略构想。凭着他铁一样坚定的意志，纵览全局的才干和精当准确的筹划，进展相当顺利。

2005年到2007年，3年时间在集团交城总部建成4条浮法玻璃生产线，一步一个新台阶，创造了国内罕见的超高速度。期间，还完成了集团青耀公司浮法一二线的冷修、油改气混烧、环保和集团深加工技术升级等多项重大技改工程。在他的率领下，从2003年到2007年的五年时间内，山西省浮法玻璃的产值翻了3.6倍，并已为下一步的发展聚积了巨大的潜能。

至此，仅用了不到二十年的时间，集团发展成为目前拥有员工3800余人的“山西利虎玻璃集团”，成为拥有7条浮法玻璃生产线，年产玻璃1800万重箱；拥有玻璃钢化、热弯、夹层、中空、防弹等深加工生产线20余条，玻璃加工能力300万平方米的大型企业。2007年集团产能达到13亿元。

关于未来，利虎集团计划在省内周边地区新建10条以生产镀膜、节能、高附加值的玻璃为主的浮法玻璃生产线，一共达到17条浮法生产线，届时产能每年要达到5400万重箱。玻璃深加工的生产能力每年要达到1000万平方米。集团的年销售收入要实现40亿元。

解读耿利虎

利虎集团的崛起，不仅向人们展示了山西玻璃制造行业崛起的曙光，还引导了一个方向，那就是山西经济的振兴，不仅仅在于传统行业的发展，还要有新的突破，要敢于向更新的技术领域挑战，昭示山西经济新的形象。

构建一个杰出的企业，一定要高瞻远瞩，看到过去，关注现在，预测未来。耿利虎与他领导的利虎集团，在这三个过程中懂得该去做什么，不该做什么，怎样去做才能完成得更好，构建怎样的内部环境才能使企业持续发展。

同时，在大家眼中，耿利虎是个得道的企业家。

他有大思路、大眼光，敢于突破短期利益去着眼长期利益，敢于超越个人权利欲望去团结一群人一起干一番长期事业，敢于放弃个人英雄主义情结去学会系统使用组织资源。 耿利虎总是能用规范的企业行为，来代替所谓的企业内部的“江湖”。对外，靠双赢和价值共享来获得发展。

第54节：中国商人 新晋商(54)

古人云：“兵无常态，水无定形，守业必衰，创业有望。”耿利虎作为一个明智的企业家，在自己的管理实践中，不仅时刻创本企业之新、还力创本行业之新、创本部门之新。创新意识可以说是他立于不败之地的基石。

耿利虎的知识管理意识很强，以知识为核心进行管理，对企业已有的知识和新获取的知识实施有效管理，尽可能地促使知识由潜在的生产力变为现实的生产力，保证企业高效、持续地发展。

耿利虎语录

胆大心细，博学务实。

没有打不赢的仗。

耿利虎档案

1963年2月28日生，交城县天宁镇青村人。 现任山西利虎玻璃（集团）有限公司董事长、总裁，省人大代表、政协常委。

1996年获吕梁地区优秀青年厂长称号；

2000年获山西省优秀企业经营者称号；

2001年获全区十佳企业家奖；

2003年获全省建材行业优秀企业家称号；

2004年获外贸先进工作者称号等。

近年来，国家人事部、全国建材行业协会联合授予耿利虎同志全国建材行业先进个人，授予利虎集团全国建材行业先进单位。

李安民：善谋者胜

山西安泰集团：布局百年

速写

2003年2月12日，安泰集团（600408）在上海证券交易所挂牌上市交易。这是一个值得山西工商界纪念的日子，因为安泰集团开了山西省民营企业上市的先河。

安泰集团董事长李安民个子不高，皮肤发黑，一副很朴实的农民形象，但在山西民营企业家群体中，李安民的创造力和开放精神却是出类拔萃的，说他是名副其实的“建设者、创业者和革新者”毫不为过。 不论从短期看还是长期而言，他都是一个卓有成就之人，不仅是在企业业绩面前，还是在诚信、负责、尊重、回馈社会等商德人格方面。

他的安泰集团从诞生之日起，就是在开放的、充分竞争的产业领域里取得成就的，而且这种成就具有时代最鲜明的特征；与此同时，他有着出色的经营管理思想，这种思想已经得到了普遍的认同和分享；他的身上带着儒家文化的浓厚痕迹，他的思想和风格打着中庸之道的强烈烙印。

总之，他取得了我们这个时代最具时代特色的成功。从面对转型时期政策的不完善、市场竞争的不规范、社会价值混乱折射到企业内部的核心竞争力建设等等，他的管理风格中更多具有了东西方文化融合的特征，也形成了今天引领行业潮流的安泰集团。

艰难时世

9岁时，李安民离开父母，只身从甘肃天水回到老家山西介休义安村。每天起早摸黑，既要上学读书，又要干家务活、干农活、照顾高龄祖母。

年龄稍大一点，李安民就从数十里外的樊王沟往村里挑煤挣钱。少年时的艰苦生活，超负荷的重压，使李安民长得并不高大，骨子里却有一种超人的吃苦精神和坚韧不拔的性格。 初中毕业后，李安民应征入伍，文革时，因为父亲的所谓历史问题，李安民被迫离开部队，当上了生产队会计，兼管队里工副业生产，一干就是10年。

那些年，极“左”风禁锢着人们，搞副业的门路太窄了，而且要担风险。李安民顶着压力，想办法同吕梁地区社队企业公司挂钩，抽时间为对方跑铁路发运煤炭，由此为队里每月挣得三五个车皮。他又组

织乡亲们烧土焦，利用挣得的车皮发运外销，养活了全队的几百口人。

现在看来，在文革时期组织乡亲搞副业，固然是生存的挑战，但同时也是精神上的挑战，当时代造就了一条漆黑一片的路时，李安民依旧能给自己的前方点一盏灯。

看似寻常最奇崛的十年创业史

1983年，农村联产承包责任制开始实行，农村三级所有制解体。做了10年生产队会计的李安民，早就看准了当地丰富的煤炭资源优势。

于是李安民办起了晋中地区第一家私营焦化厂——义安安民焦化厂。李安民拍着胸脯对创业伙伴们说：办焦化厂，资金我自筹，炒下豆豆大家吃，打了砂锅我一人赔，我就不信不能脱贫致富。

第55节：中国商人 新晋商(55)

李安民自筹5000元办焦化厂，最初的炼焦工艺采用的是最传统的坑式土法炼焦，技术和设备都非常落后，但因投资小，见效快，适应当时中国短缺经济的需求，很快就积累起资金，生产规模迅速扩大。到1985年底，企业的资产就达到了100余万元。

为了克服收入悬殊带来的消极因素，同时又要避免过去吃大锅饭的弊端，李安民在企业体制上进行了第一次大胆改革，把本来属个人的资产化为股份，拿出30%分给职工，变私营企业为股份制合作企业，名称也改为“义安焦化厂”。这是李安民在山西省乃至全国第一家搞股份制的，在社会上引起很大反响。

在这种经营机制激励下，企业得到高速发展。另一方面，为了防止行政干预，坚持企业独立自主的经营权，李安民选择了“无行政主管部门的集体企业”这种特殊的模式，得到有关部门认可。

1993年，经山西省体改委批准，李安民组建了山西安泰国际企业（集团）股份公司，形成了一个多种经济成份共存的股权式跨国集团公司，为冲出国门走向国际市场创造了良好的经营机制优势。

中国民营企业的创业历程是各不相同，对于民营企业的起家、发家史和“第一桶金”，成为人们探寻这个企业发展的最初的关注点，而对安泰集团来说，呈现给记者最清晰的是：安泰集团的成长过程更是安泰的产业发展过程。如从安泰集团产业发展的视角来看的话，安泰从1983年到1992年的10年间，可视为产业单一提升阶段；如从更形象的角度来审视安泰的话，是安泰企业用了10年时间完成了企业的创业史。

技改成就新高度和产业链

在李安民第一个10年办企业的过程中，有一条很重要的主线，那就是从1985年到1992年，企业先后投资2500万元进行了4次大的技术改造。 最初的土法炼焦生产周期长，产品质量差，适应范围小，环境污

染严重，成为企业进一步发展的制约因素，也与国家环保政策不符。当时介休几乎是“村村点火，镇镇冒烟”。

李安民第一次就投资20万元，将坑式土法焦炉改造为LL型焦炉，实现高空集中排烟。 第二次是1986年，投资100万元引进萍乡炉。第三次是1987年，投资600万元，自行设计、研制“介休一号”。 第四次是投资1300万元，把“介休一号”改造为JKH-89型焦炉。这样产品质量和“三废”治理取得了实效。

李安民的原始积累和很多民营企业最大不同的是，安泰10年的创业，主导产业单一化，围绕炼焦主业的规模扩大和档次提高不断进行技术改造，为企业的扩张进行原始积累，原始积累是从不断改造传统产业，并通过实现跨越式发展得以实现的。

与此同时，在多年的实践中，安泰集团抓住三废综合利用这个关节点建立新产业，由此形成了自己独特的环保产业链。一是针对废渣的利用建立了焦化———冶炼———建材，即焦化厂生产的优质冶金焦外销，用其副产品煤泥和中煤生产的三级冶金焦来炼铁，用炼铁废渣生产水泥。二是针对废气的利用建立了炼焦炼铁———发电———生产产业链，即将机焦和冶炼的煤气用于发电，电再用于企业生产，剩余部分外输。三是实现废水的闭路循环，即将循环水排入鱼池，利用罗非鱼进行生物软化，然后再推入生产。

安泰集团通过这三条产业链，实现了废渣、废气、废水的资源化、效益化，达到了经济效益和生态效益的统一。并通过了ISO9002质量体系和ISO14001环保管理体系认证，产品行销15个国家和地区，近年来每年出口焦炭都在100万吨以上。

从这一系列颇具眼光的举措可以看出，李安民之所以成功，就是能俯瞰全局，领先潮流。能把一个企业领导好，并发展壮大，就必须对企业的全局情况有清醒的认识，使企业进行的各项改革能够领先时代潮流，那么就要充分了解时代的特点是什么？发展趋势是什么？会

给企业带来哪些直接间接的影响？这样才能保证企业始终处于不败之地。

第56节：中国商人 新晋商(56)

在安泰发展的关键点上，李安民俯瞰全局，领先的潮流的能力得到了充分的展现。

上市——做别人没有做过的事

从中国民营企业的整体发展来看，经过大起大落的民营企业不在少数，而如果把安泰集团和高速增长的民营企业来比的话，像安泰集团这样平稳、脚踏实地的稳步发展还不多见，用集团董事长李安民的话说就是不怕慢，就怕站。

在采访中记者发现，李安民不仅仅是在企业的产业上有长远的战略，而对企业的未来，他更是站得高、看得远。

应该说，安泰集团从1997年就开始筹划公司上市，当时计划发行B股，但由于东南亚金融危机的影响，而最终搁浅。2001年初，随着A股发行体制的改革，安泰集团进入了发行A股申请程序。

在顺利通过一年的辅导期后，安泰首次公开发行股票申请文件，于2002年3月初上报中国证监会，并于2002年8月顺利通过中国证监会发行审核委员会的审核。

2003年1月20日，安泰集团通过上海证券交易所交易系统公开发行7000万股社会公众股。

2003年2月12日，“安泰集团”股票(A股)在上海证券交易所挂牌上市交易，这样，安泰集团成为山西省第一家完全由自然人发起设立的上市公司，同时也是山西省第一家股票上市的民营企业。

李安民在接受记者采访时说：安泰20年的发展是靠一点一滴的积累滚动发展的，安泰上市，一方面是解决了融资，但同时更主要的是要从根本上解决中国民营企业健康发展问题，使之成为公众公司，把现代企业制度建立起来，这样使得民营企业后续发展得到了后劲，上市对企业的经营体制、管理体制都是一个巨大的推动。

而在旁人眼中，能成为山西第一家上市民营企业，最根本的源头是李安民忧国忧民的奋进情怀和敢为天下先的气魄。

现代社会每一次技术上的革新，都会带来一个大的跨越性的变化。如果在这样的技术革新的基础上，正好碰到了商业模式的革新，那么带来的革命将是更加巨大的。李安民正是抓住了这样的契机，所以他的经营思想如鱼得水，无往不利。

百年大业初奠基

安泰经历了三个飞速发展的阶段：第一个阶段从1983年到1992年，围绕炼焦主业的规模扩大和档次提升，不断进行技术改造；第二阶段从1993年至2002年，安泰链形产业结构具备了发达国家生态工业的雏形；第三个阶段从2003年新建和改建205万吨特钢、260万吨机焦两大工程项目开始，安泰工业园实现了经济效益和环境效益并重，一个资源节约型、环境优好型的企业集群已形成。

不事张扬的李安民，不声不响中使安泰集团走上一条持续、稳定、高速发展的民企发展之路，这引起了一些经济学家的注意，称之为“民营企业可持续发展的典型案例”。

不止是焦炭，安泰集团看上去更像一个企业王国。经过十几年发展，安泰集团发展成为一个以生产、销售、出口产品为主的集产运销、科工贸为一体，拥有焦化、冶炼、电业、建材、地产物业、生物工程、编织服装七大行业，30多个直属企业，总资产超过10亿元的国家级乡镇企业集团。

安泰集团年产焦炭180余万吨，生铁15万吨，水泥12万吨，年发电1亿度。公司还拥有3条铁路专用线，1.4万平方米的货位和站台；自备列车5列，年吞吐量180多万吨。为业务发展的需要，公司先后在北京、天津 、香港、美国等地设立了办事机构。

企业文化建设

在企业文化建设上，李安民采取了独特的“全”字管理方式：以“人”为首代表公司的核心管理思想——以人为本，李安民把这形象简

化成“爱我安泰、以诚相待”，“王”字上下两个“一”代表两级管理的管理体制，中间的“十”代表纵向的指标管理和横向的程序化管理。公司成立了由企业党委书记任部长的督查部，每月按各项管理制度严格检查，总结通报，奖惩兑现。遵循以人为本的管理思想，安泰制订了人才战略的十年规划，为安泰的长远发展奠定了坚实的基础。

第57节：中国商人 新晋商(57)

一项调查显示，全国仅有30%的民营企业为职工签订了劳动合同。李安民的安泰集团不仅为集团职工签订了劳动合同，还是山西省民营企业中第一家按规定参加了养老、工伤、医疗等社会保险的企业，参加保险人数达5883人，占员工人数的93%。对于一些特殊困难的职工，安泰集团还会给予额外照顾。

安泰集团地处山西介休农村，员工生活多有不便，于是李安民在工业园区内修建了大型超市、食堂、澡堂以及员工宿舍，让员工在工业园有家的感觉。安泰员工最为关心子女的入学和就业问题，李安民就鼓励他们的孩子考大学，并为考上大学的孩子交纳学费，如果这些孩子毕业后愿意回安泰工作，公司还负责给他们安排岗位。

据介绍，上世纪90年代末期，受亚洲金融危机的影响，国际焦炭市场的出口价降到成本以下，仅相当于正常市价的一半。不少企业选择停产来躲避成本危机，安泰却依然按时开工。期间，上至公司干部，下到普通员工，都主动要求降低工资。金融危机结束后，安泰不仅没有失去老客户，还发展了不少新客户，出口量也实现了持续增长。

李安民表示，他最为满意的是安泰成立20多年来，从不拖欠员工的工资，即便在东南亚发生金融危机时，公司把企业干部的工资调低了30%，也确保了工人工资的发放。

企业文化通过企业成员的习惯、知觉、信念、动机、期望等微妙的文化心理来沟通人们的思想。使人们对企业的目标、准则、观念产生认同感、使命感、归属感和自豪感，对企业产生一种强烈的向心力和凝聚力，从而使企业发挥巨大的整体优势。这时，企业不再是生产产品，而是在生产一种文化。当这种企业文化达到完美的境界，这个企业的产品成为具有真正生命力的产品，它将在竞争中所向无敌。

爱心的大桥

“焦炭大王”李安民所走过的20年致富道路，不仅仅是在介休、在山西创造了一个民营企业———安泰集团，更主要的是他带领了一方人走上了致富的道路。

可以说，李安民这代想人受的教育，决定了他们的价值观，如果成就大事业，那必然把个人价值和民族利益、国家利益联系在一起。而个人命运、企业命运、国家命运的高度重叠，使李安民视回报社会为自己的首要职责。

自1984年至2001年，安泰集团无偿资助社会公益事业达2000多万元，从1994年以来李安民热心光彩事业，共投入资金3000多万元，而且李安民还以个人名义资助了12所各类学校，共计451万元，对李安民来说，他要实现的是个人对财富追求的“转型”。

解读李安民 ——开放精神与精打细算

李安民的开放精神对他的事业有着极为重要的推动能力。 从1985年创业开始，李安民就把眼界瞄向了国际市场，通过外贸渠道出口焦炭。

1994年，安泰集团获得了进出口自主权。目前，安泰集团的焦炭主要出口中北美洲、欧洲、日本等发达国家。其它产品如水泥、焦油、粗苯等则在国内市场销售。

2006年5月25日，李安民旗下的一家子公司，甚至得到了世界银行主要成员国际金融公司为期10年、总金额为7000万美元的国际商业贷款。

生意上的眼光向外，甚至体现在对子女的教育上。李安民先后把两个儿子和一个女儿送到美国和日本留学，如今三个孩子都学成归来，长子李勇已成为总经理，次子李猛负责公司的国际贸易，小女负责公司的财务。

“三个海归派”进入安泰集团，实现了安泰知识结构和管理的转型，同时李安民解决了他多年一直思虑的民企换代问题。

李安民善于精打细算，用土话讲就是“抠”，这无论是在山西本地，还是在朋友圈里，都是出了名的。这种风格，或许跟他做过10年的生产队会计有很大关系。 但李安民说，“我是对自己抠，对别人不抠”。他为安泰的客户在农村中修建了一家4星级度假村，自己却住老旧的平房；安泰的北京办事处配有奔驰车，但有时载的李安民却穿着一身上不了档次的衣服。

第58节：中国商人 新晋商(58)

在李安民看来，如何懂得利用金钱多做有意义的事，那才能使金钱发挥很大的作用，否则若只花费于锦衣美食，在物欲享受方面贪得无厌，最终只会沦为金钱的奴隶。

最终李安民用了20年时间，成为山西省的“焦炭大王”——安泰是国内焦炭行业经营规模最大的乡镇企业，山西出口创汇最多的民营企业，晋中市第一纳税大户。

解读李安民之理性的力量

与李安民对话，你会觉得他不像一个上司企业老总，因为他的随和，因为他的谦逊。他更像一个温文尔雅的工程师，没有惊人的宏论、没有夺人的霸气，他的脑子里似乎充满了各种理论和规则，大到企业的经营战略，小到员工的生活质量，成败得失、进退盈缩，他都能够像解方程式一样娓娓道来，再大的风雨在他眼里都似乎戛然而止，不留痕迹。

面对未来，面对竞争对手，他表现出少有的克制。而在一些关乎企业命运的重大而又敏感的话题上，他的观点之鲜明、议论之大胆却又出乎你的预料。一收一发之间，你会觉得这个人身上蕴藏着一种看不见的却又散发出光芒的力量，这种力量构建在严密的逻辑推理和坚定的信念基础之上，这种力量能使人处变不惊、淡泊荣辱，能够使人光明坦荡、敢为天下先。更重要的是，这种力量已经潜移默化到安泰的肌体中去，变成企业生生不息的根本能力。 这就是理性的力量。

李安民语录

与政府一心、和乡亲同心、对职工关心。

爱我安泰、以诚相待。

李安民档案

出生于1945年，曾在军队服役7年。

1984年在家乡创办焦化厂，经过几次重组，成立山西安泰集团，并发展成中国最大的焦炭生产企业之一。

2003年2月，该集团在上交所上市，其发起股东全为自然人。与此同时李安民还是民生银行的董事、中华全国工商联常委和十届全国政协委员。

李兆会：海归派少帅之典范

海鑫：乘风破浪驶向更强

速写

一场突发的变故，把这个年轻人从悠闲的求学生活直接逼上海鑫集团的核心地位。媒体带着几分戏谑，众人带着几分怀疑。种种悲壮色彩不能掩饰这个年轻人的商业天赋。

神秘，极少在媒体上展露笑颜；严肃，近些年没有一张笑颜展开的照片；成熟，斟词酌句从不狂放。面对压力千斤，这个新手果敢老练。在最短的时间里，他掌握了市场的运作规则，熟悉了企业管理的模式，平稳过渡了父亲的关系网络。几年来，李兆会带领着海鑫，这个山西省最大的民营企业，在事业拓展版图上势如破竹。除了完成父亲的遗愿，他更把年轻一代企业家的思路、见识输入进老一辈的事业中。

李兆会拥有一辆明黄色的悍马H2。这辆彪悍、粗犷、性能卓越、最高时速达到180km/h的越野车，象征着力量和探险欲望，是他铁腕强硬性格的最好注解。都说路的尽头才是悍马的起点，引领企业不断攀登的过程，就类似驾车般需穿越无人险境的深沟、险滩、土坡。纵是路遥遥，“所向披靡”是李兆会和这辆车惺惺相惜的心灵契合点。明黄色则有着大胆张扬的心理暗示，在秒杀中分输赢的商场上，这是最需要的胆量。

只五年时间，这个少帅富豪已经成为青年企业家的典范。对于他的未来，还有更远大的想象空间。

80后转身成海鑫掌舵人

2003年1月，对于22岁的李兆会来说，澳大利亚蒙纳士大学商学院与海鑫集团的距离只有一瞬间。一起家族突发的不幸事故，终结了李兆会在南半球五年的求学生活。墨尔本朗朗夏日的海风，突然在山西运城闻喜县东镇的冬季冰封成昨天。

中国企业家记者迅速进入海鑫集团的突发现场，大幅杂志封面照片记录了那个时候的李兆会，西装革履的商务装扮，但表情凝重、眼神肃杀，带着超乎寻常的稳重，没有丝毫笑容。社会舆论还没能从李兆父的父亲（原海鑫集团董事长李海仓）被刺杀的噩耗中回过神来，就已经开始担忧这个山西省最大民营企业的未来走向。

第59节：中国商人 新晋商(59)

海鑫钢铁集团有限公司，以钢铁为主业，集焦化、发电、水泥、房地产、金融等产业于一体，当年拥有总资产40多亿元，闻喜镇上有9200名村民都是集团职工，当时他们人均年收入达到1.2万元，相比一般人家的3000元收入来说堪比是脱贫致富。李海仓带领的海鑫从1993到2002年十年间，上交闻喜地方财政税金高达3.86亿，占该县10年财政收入总额的34.7%。山西运城市经贸委副主任张堂民这样概括海鑫对当地生计的重要性，“闻喜县一天三顿饭，两顿吃的是‘海鑫’的饭。”

在暴风雨突然来临前，李海仓已经为海鑫集团2003年度的航行定好目标：双增50亿，即要实现总资产增长到50亿，销售收入达到50亿。

一切嘎然而止，一切又都在继续。

这样庞大的集团在迎风破浪前进时，遇到了措手不及的“权力”真空期。领军人物的缺席，让这个家族企业的兴衰甚至一个地区的正常发展都充满变数，公司内部员工的不安定情绪、社会舆论的聚焦议论、甚至可能面临竞争对手的突袭。在山西政府的关注和海鑫董事高层决策下，1981年出生的李兆会于变故后的第28天披挂上阵。

“我是父亲唯一的延续。”尚有几分稚气的他并没有给自己留下任何退路。

《怎样保持家族企业健康发展》一书指出，所有的企业家族面临的最大挑战，就是需要为管理权的交接制定计划。而这个在澳洲留学五年的年轻人，在瞬间放弃聊天交友、阅读书籍、追逐时尚的青春，匆促中挑起这个担子。

那一年非典肆虐，为了躲避疫情，神州大地透着异样的寂静。刚搬进海鑫大厦的李兆会，重压之下四处奔走。福建宁德的钢厂立项小试牛刀，非常顺利。家族式的管理层派出两员大将相辅佐，这反而让

要翱翔的李兆会坚定了尽快走上独立的意志，因为想要冲上蓝天的老鹰仰仗的不是拐杖，而是自己的翅膀。

李兆会要在最短的时间里了解钢铁市场的运作规则，了解海鑫内部的企业管理模式，把父亲的公关关系网络平稳的过渡。为此，除了去香港等各地拜访父亲的生意伙伴和一些机构投资者，他每天组织召开董事办公室会议。深夜三四点钟才结束了工作，第二天又会准时出现在办公室里。他以前从不沾烟，迅速开始烟不离手，越来越沉默。

没有“预备期”过渡，面对没有管理经验资本的怀疑。李兆会当时的回应是：“当命运让我面对海鑫的资产，我深刻地领略到了父亲‘超越财富’的精髓。我感到，财富选择在我一个人身上，责任感是如此地强烈，企业不会等人。”为树立自己在管理层的权威，他开始重塑企业商业模式和管理文化，凝练出当下阶段海鑫的工作思路—“精诚团结，稳定人心，内强管理，外固网络”，把海鑫工作重点定在降低企业成本和提高产品质量上。集团上下无论年长年幼，对李兆会迅速产生几分敬畏；只要他一走进海鑫大厦，保安的对讲机就会紧张地响起：“董事长回来了！”海鑫集团办公室副主任郭梁对李兆会的评价是，虽然太年轻，但是学习能力非常快，从小受到李海仓良好的家庭教育和熏陶，他的形式作风确具有前董事长的闪光品质。

大手笔的动作终于拉开帷幕，仅半年时间，李兆会就逐步拓展了海鑫的业务版图。先后有90万吨转炉、200平方米烧结场、138立方米高炉相继投产，这些新添置的生产线迅速达标。7月份，他把重点放在80万吨棒材、70万吨焦炭、260万吨钢、260万吨生铁、220万吨的投产项目中。单这一举，就让海鑫的总资产超过50亿元人民币，本来属于我国中等钢铁企业的海鑫，一步迈入特大企业行列。毕竟是海外企业管理的科班生，李兆会心中自有规划，在下半年，他投资4.1亿元建设高炉煤气发电厂，顺利改造四号124立方米高炉和二号15吨转炉，使之成为500立方米的高炉。旨在为海鑫新增90万吨的炼铁、炼钢能力。李兆会的企业家人格迅速融入到提升企业成长的事业中。

第60节：中国商人 新晋商(60)

重压之下，要么是勇夫要么就是懦夫。没有趔趄和摇摆，李兆会的航母加快了速度。

李兆会的办公室融会议、待客、办公、卧室为一体，其中有个最引人注目的地方，也是他最隐秘感情的体现。那就是办公室处处摆放着父亲的照片，有大小单人照，还有巨幅合影。李兆会把他们都放在目光所及的每个醒目角落。对他而言，“父亲的遗愿”必须完成。 2003年海鑫双增的目标提前实现，在广西等地洽谈钢铁立项的任务也有条不紊，如果说这些成绩还有父亲的遗荫庇护，那么杭州湾跨海大桥独家钢筋供应商的项目则是李兆会力证实力的一场漂亮仗役。

世界上最长的跨海大桥海州湾桥，是我国国道主干线同三线跨越杭州湾的便捷通道，全长36公里。从2003年开始，五年内大桥建设总共需要60万吨钢材。这项目吸引了上海宝钢、北京首钢、张家港沙铁钢、山东莱钢等多个国字号特大型企业。李兆会以1.6亿元标的击退了所有竞争者，以技术标（质量）第一、商务标（报价）第一的双赢胜出，与大桥工程指挥部签订了钢筋采购合同。李泽楷对此连连表示：“后生可畏。”

将父亲的财富在一年内增加了10亿，李兆会仍然眉头紧锁、不苟言笑。因为财富给他带来的没有快乐，只有压力。

企业家杂志的记者在第二年时候又见到他，只有一个感觉，李兆会的这一年沉默又成熟了太多，没有留下一张笑颜展开的照片。

把继承改写成开拓

独生一代中，李兆会是第一个进入“胡润中国百富榜”的，除了掌握主宰财富的能力，他有独特的行事风格，并且在全面稳定海鑫局势后锋芒凸现。

除了奔驰充当商务活动的交通工具，李兆会自己拥有一辆明黄色的悍马H2。这辆彪悍、粗犷、性能卓越、最高时速达到180km/h的越

野车，象征着力量和探险欲望，是他铁腕强硬性格的最好注解。都说路的尽头才是悍马的起点，引领企业不断攀登的过程，就类似驾车般需穿越无人险境的深沟、险滩、土坡。纵是路遥遥，“所向披靡”是李兆会和这辆车惺惺相惜的心灵契合点。明黄色则有着大胆张扬的心理暗示，在秒杀中分输赢的商场上，这是最需要的胆量。

2004年度，海鑫完成总产值70亿元，实现利税12亿元，被评为纳税全国民企第一。那年钢铁行情特别好，但紧接着2005年国家的宏观调控开始调整，银根吃紧。开始出现了钢价雪崩的冬天，持续寒冷了两年。钢材从每吨4800元一直滑落到成本价格2000元。

在2004年全国钢产量已经达到2.47亿吨，照势头发展，到2005年就可以达到3.33亿吨。据国家有关部门对钢铁市场需求预测，这个数字表明2005年钢铁生产能力能满足2010年的钢材市场需求。价格规律必然要用跌价的事实，嘲笑单一扩大钢铁生产的投资者。大中型国有钢铁企业50—60%的建设资金都是来自于银行，民营钢铁企业这一比例更高。如果价格雪崩带来亏损，企业的资金链条将会被拉断。事实证明，不少钢铁企业遭到淘汰，甚至不得不破产。

恰恰在2004年钢铁行业形势大好的时节，李兆会嗅出了别样气味，变化了战略决策，让海鑫在接下来的洗牌大战中岿然不倒。

集团盈利多元化是战胜单一市场遭遇寒冬的杀手锏。李兆会为此游向了险象丛生的资本市场，果断地运用了五年学来的商业本领。这个市场涉及资金期限长、风险大、回报也大，他父亲从未试水。 2004年11月份12日，李兆会抛出6个多亿进驻资本市场，受让了中色股份所持的民生银行16053.525万股，成为民生银行第十大股东。中色股份董事会表示，为数不少的企业都有意购买民生银行的股份，却都没有李兆会“财大气粗”，价格标的如此高。业内外人士惊呼，这是一个异常大胆又超常的动作。因为2003年海鑫实业净资产才18亿多，此笔交易数量已占到三分之一。18日，仅6天后，海鑫集团的控股公司上海博鑫惠公司，受让了黑龙江富华集团手中华冠科技21.5%的股权，成为华

冠科技第二大股东。李兆会和父辈的实业家鲁冠球一起成为华冠科技的最大两个股东。

第61节：中国商人 新晋商(61)

闻喜是个旧地，春秋即属于晋，宋代司马光曾评价“闻喜士大夫之林薮也”，但无奈三面环山，自古交通不便，民风朴素又不免有些保守和旧派。东镇人并不认同李兆会把大笔资金投入资本市场，“赌场”可能会让人血本无归。有些好事的人竟然认为这是炫富的举动。 燕雀焉知鸿鹄之志哉。

海鑫的华冠科技股权，在2006年以6587.50万元的价格转让给万向三农，海博鑫惠因此获得收益790.5万元。成为民生股份第十大股东后三年，李兆会身家暴涨112%，在胡润百富榜里面跳跃至17位。胡润表示，“因为持有民生银行市值增加到了30亿元”。6亿变成30亿，没有悍马的性格谁能有这样的斩获？ 舆论从质疑转为惊呼，“李兆会=雷厉风行铁腕青年企业家”。

2006年开始至今，李兆会还频频动作于资本二级市场，先后持有兴业银行、中国铝业、益民商业、鲁能泰山等股份，每次均有斩获，利润高达千万。

因此，虽然钢铁生产行业全面进入拉锯战时期，30%以上的钢铁企业处于亏损的不利形势。海鑫却有实力在所辖15个生产厂均超额完成生产任务，实现工业总值92亿。李兆会还将资本的触角伸到了广西钦州，就在去年这个厂形成了500万吨的钢产能，超越了闻喜本部。“这段时间我开始对董事长这个位子有了自己的理解。董事长就是一个企业的决策者，最高境界，就是董事长站在企业外面，以旁观者去分析，作为一个企业的教练。”这是李兆会对自己角色的认识。手握近万人的生计前景，李兆会在生活的大部分时间会独自坐在宽大的写字台后。忆往昔，他第一次体会到父亲操劳缘自一张纸条。李海仓并没有与他直接倾诉身处高位的艰辛，而是在纸条上写着“我太累了”，让服务员交给他。李兆会流泪了，从那时候起，自觉地对父亲与家族事业有了新的认识，对父亲建立了男人之间的责任感。

就在变故突发前三个月，他也通过手写书信的方式与父亲交流，劝父亲少抽烟、少喝酒，自己要在春节期间兼职和补习功课。在危难之中接此大任，像外界描述那样，李兆会一步步把父亲的小海鑫变成了大海鑫，男子汉般地接过担子，有果敢商人的“狠”劲，更多是对父亲难以割舍的爱与责任感。“公司是我父亲的，不能让它败在我手里。企业目前的条件比我父亲创业时好了不止一千倍，我再做不好，就是我无能。”说到此处，纵是男儿也动情。 2007胡润金融富豪榜，海鑫集团已升至13，海鑫钢铁目前的资产总额已接近100亿。李兆会彻底褪去了青涩，出席会议等多种场合脸上都写着镇定自若的自信，只是镜头永远捕捉不到李兆会眼神中的神秘信息。

“超越财富” 的坚持

“超越财富”算是父亲给李兆会留下的家训。在这个快速消费品时代，成功与否已经与财产衡量的数据直接挂钩。社会对于商人的认知多停留在一味追求财富的水平上。李兆会在海外学习了五年的商业管理知识，怎样使用财富、管理财富、积累财富，他有自己的“海归派”新锐视角。

在父亲阶段，海鑫尚留着深重的家族企业印记，董事层大多是亲兄弟，抱着齐打虎的老观念。在创业初期，家族式管理具有很强的凝聚力，凭借感情上的向心力，能较快地完成原始资本的积累。但随着企业的规模扩大，股权不明晰、权责不明确、管理决策效率低下、矛盾层出，最终会给企业的进一步发展带来强烈震荡。

如何优化财富呢？李兆会大刀阔斧。第一步，在海鑫建立了人力资源部，改变任人唯亲的用人制度。有效的人力资源管理能够做出正确的人才需求计划，招聘到适合企业的员工，有效地激励个人与组织。只有做到吸引高水平人才聚集，才能为企业的持续跨步腾飞奠定坚实基础。第二步，李兆会先后投入1200万元对员工进行培训，组织350名员工参加成人高考，输送120名员工到武汉科技大学深造，举办各种培训班380余次，受训员工达27000人次。第三步，开创了全省乃

至全国民营企业员工奖励制度，几年来拿出7200万元为员工建设13栋住宅楼、31座小别墅，设置347万重奖贡献突出的人才。第四步，完善员工福利制度，为海鑫2100名员工办理了养老、医疗和失业保险。

第62节：中国商人 新晋商(62)

新鲜的洋派作风带给了这个古镇人民别样感受，董事长这个职位虽然高高在上，李兆会这个人却心系员工生活的好坏。在飞雪的冬日亲自慰问特困员工家庭，带去最实际的礼品和慰问金；在钢铁业普遍降薪20%的大环境下，他不仅没有裁员降薪，还将旅游当成奖励送给贡献突出的员工。李兆会对管理员工有一句口头禅“不哭不累不是海鑫人，不富不乐谁做海鑫人”。

无论季节怎样转变，海鑫都洋溢着温暖祥和的氛围。

对于李兆会大刀阔斧改变家族管理模式的做法，媒体的报道方式多走向了“戏说”的路子，将建立现代企业制度与“夺宫”等词汇联系起来。22岁+50亿资产+企业制度改革，仅凭借这些兴奋点，媒体保持着对李兆会的高度“偏爱”，大多数文章的记者都是主观判断和蓄意歪曲，因为新闻已经成为消费品，抓住“读者眼球”才是他们的目的。青年人当然应该务实、进取，将“换代执政”的民营企业回归到市场，完善现代企业管理制度，才能参与国内外的残酷竞争。

媒体的“偏爱”让李兆会聪明地远离了舆论，处处低调，从来不接受媒体的访问，而这也给他提供了相应宽松和健康的舆论环境，让他按照自己的意愿选择成为怎样一个企业家，以他的方式优化自己的财富。

除了每年出资500万设立“李海仓光彩事业教育发展基金”，帮助没有经济能力完成高等教育的青年，2008年全国悲痛的四川汶川大地震发生后，李兆会第一时间与全国青联秘书取得联系，代表海鑫向灾区捐款1000万，帮助灾区抗震救灾及灾后重建。在这件事情上，他依然拒绝了媒体的大肆报道，只说了一句“捐款是一种责任，不想张扬”。

只五年时间，这个少帅富豪已经成为青年企业家的典范。对于他的未来，还有远大的想象空间。

李兆会语录

我是我父亲生命的延续，我已经认定了挑起这个担子，挑起来就将无怨无悔。

以前，现在，将来，财富对我来说都是一种压力。9000多人等着我开饭，他们的生活问题怎么办?

当命运让我面对海鑫的资产，我深刻地领略到了父亲‘超越财富’的精髓。我感到，财富选择在我一个人身上，责任感是如此地强烈。

不苦不累不是海鑫人，不富不乐谁做海鑫人。

董事长站在企业外面，以旁观者去分析，作为一个企业的教练。

李兆会档案

出生于山西闻喜。

1999年3月2003年1月在澳大利亚墨尔本蒙纳士大学学习“企业管理”及“现代营销”专业。

2003年1月通过董事会任命，接任海鑫集团董事长。

2003年3月19日李兆会正式接任董事长职位。

中国400富人榜第22名。 新财富劳斯莱斯500富人榜第24名。

2007中国百富榜第19名。

任铁柱：百炼成金见本色

山西通洲煤焦集团 执大象者天下往

速写

从无到有，从小到大，于困境中找寻出路，以稳扎稳打、步步为营的策略和作风，任铁柱建立了一个宏大的事业版图——山西通洲煤焦集团，创造了白手起家的奇迹，成为后来者普遍学习和钻研的光辉范例。

然而，经历越丰富，人生越传奇，可能领悟大智慧的机会越多，离生命的真谛越近。毫无疑问，任铁柱是一个敢于面对现实、善于把握机会、严格要求并不断修炼自己，乃至自己企业的人。每次在面对挫折时，他都会比成功时更有精神，意志更坚强。在他看来，人生最

终的价值在于觉醒和思考的能力，企业最终的价值在于高度的社会责任感，一路求索，在不远的未来，只有更好，没有最好。

创业：唯坚韧者遂其志

沁源县地处晋东南边缘，与晋南、晋中交汇。早在60多年前，沁源县就因一场漂亮的围剿战痛歼顽敌，曾被毛主席称赞为：“英雄的人民，英雄的城。”

1992年，任铁柱投资30万元开办了石料厂，并承包了本村的一座煤矿。煤矿带来的效益固然不错，但如果再办一个焦厂炼焦，利润岂不更丰厚。于是任铁柱又投资26万元修砌了萍乡炉12座，沁源县历史上第一座焦化厂—— 兴盛焦化厂建成了。

第63节：中国商人 新晋商(63)

1993年受不良环境的影响，企业遭遇了挫折，甚至到了难以为续的境地。

正所谓不敢亮剑的将军不是好将军！其实，何止将军，人人莫不如此！人的一生有了挑战才有色彩。喜欢应对挑战，是强者与众不同的特质；敢打硬仗，是任铁柱与生俱来不可或缺的气质，而就其本质而言，这是责任感、使命感的问题。

为了拓宽企业的生存发展空间，任铁柱把厂址迁到了现在的新店上村。仅过了半年，10万吨焦化厂全面投入使用。1995年3月任铁柱正式组建了山西通洲煤焦有限责任公司，开辟了公司运营的模式。

山西通洲煤焦有限责任公司成为了沁源县的龙头企业，产品达到国家出口标准。

在初创业的三年间，吃了很多苦，遭了很多罪的任铁柱，深刻地总结出，在创业道路上，不论遇到什么样的困难，只要敢面对自己，相信自己，走自己应该走的路，敢于做自己想做的梦，并为自己的梦行动起来，坚定、执著地走下去，就没有走不出来的路。

领跑：鼎新图强

当企业顺利度过创业阶段并生存下来后，在外部市场竞争压力和自身成长需要的双重作用下，通过扩张增强企业的竞争力，是企业持续发展的方向。其中最重要的是企业的扩张和市场份额的扩张。企业要做大做强，扩张是必经之路。

其间，任铁柱审时度势，根据国家产业政策，先后对一个国营煤矿和三个乡镇煤矿进行产权置换和资源整合，并投资2.5亿元进行了技术改造，使这些煤矿的生产能力由原来的25万吨提高到了150万吨，使这些煤矿焕发了新的生机，也使通洲集团形成了集原煤开采、洗煤、炼焦、化产回收和三产服务、出口贸易于一体的集团化现代化大公司。

从2001年起，总投资5.1亿元的120万吨综合煤化技改工程终于落户山西通洲煤焦集团有限责任公司，一期工程于2003年3月和10月先后竣工投产，当年产值就达3亿元，实现利税近5200万元；在2004年实现产值4.3亿元，利税1.1亿元，成为了沁源县的利税大户。

同时，二期工程也于2004年3月紧锣密鼓地开了工，并于2006年底全部竣工投产。2006年完成产值11亿元，实现销售收入100530万元，实现利税21000万元。

谁都想用最快的方式登顶财富高山，但是人不同，道亦不同，关键在于什么方式是最适合自己的。任铁柱说，很多人认为我是一个百发百中的扩张高手，其实我只是每一步都走得相当谨慎而已，扩张的秘诀就是把风险控制在自己能够承受的范围内。

循环经济：历史责任感

事实上并不是每个企业都会主动地发展循环经济，因为发展循环经济需要一个长期的规划和投资，唯利是图、目光短浅的商人自然不屑于此。然而，循环经济是一种趋势，也是世界经济发展的必然要求，并不是企业自己可以决定的。那些最早主动进入循环经济链条的人，则把握了更多先机，占据了更有利的地形。仔细研究通洲集团经济快速增长的奥秘，你会清楚发现，通洲经济到处昭示着“循环”的特征。

多年来，任铁柱从注重资源综合利用和环保要求出发，走循环经济模式的路子。产品由单一生产焦炭，向回收焦油、硫铵、粗苯、甲醇等多品种方向发展，形成了煤一焦一化为一体的良性产业链。

通洲一直坚持节约，杜绝浪费，企业内部构成的资源相互利用的“小循环”产业链便是一个很好的佐证。

“只要稍微节约一点，就是大把大把的钱；稍微浪费一点，也是大把大把的钱。”任铁柱认为，综合利用至少使通洲压缩了成本。或许这样的成本差异在市场价格好的时候，对一个企业的影响也许不足道，但在全行业亏损若隐若现的时候，也许就决定着一个企业的命运。 这

样的循环经济并非举手之劳。通洲在短短几年中就投入了2亿多元，用来购买环保设备和进行环保的技术改造，这相当于该公司固定资产总投入的10%。

企业先后通过了ISO9001质量、ISO14001环保、GB／T28001职业健康安全三个认证和焦化行业准入、省级清洁文明生产等验收。 通洲集团走的是一条可持续发展道路，循环经济让企业的各种资源得以充分利用，节约了成本，保护了环境。

第64节：中国商人 新晋商(64)

环保：用心播种 收获未来

在企业的发展过程中，任铁柱始终坚持“既要金山银山，又要绿水青山”的发展理念。庄稼地里富裕起来的通洲人，也深知绿化的重要。按照“能工则工、能种则种”的原则，动员不能进厂上班的富余劳动力负责绿化工作，一方面解决了大家的就业，促进勤劳致富，另一方面美化了通洲的环境。

上万平米的绿化面积；近千万的消烟除尘和推焦除尘装置；近两千万的废水生化处理工艺；通洲煤焦在环保设施累计投入资金达3亿元，使企业的清洁生产审核验收和环境管理体系认证达到国家标准。

正如任铁柱所言：我们要把环境保护与上项目放在同等重要的位置上考虑，能搞好污染处理的项目就上，没能力处理的就不上。牢固树立经济、社会、环境三个效益都重要，谋求三者协调发展的指导思想。

人才：核动力 从全国各地吸纳和引进各类管理和技术人才560余名，外出培训800余人次，高薪聘请了享受国务院特别津贴的专家。

笨蛋从自己的教训中吸取经验，聪明人则从别人的经验中获益。任铁柱在人才培养的道路上从来都不是闭门造车。每年都会组织员工外出接受培训，还专门组织中层干部统一学习管理。任铁柱要求，通洲人以身边的人、事、物或是自己的心、眼、口去感受社会的脉动和技术发展的趋势。

现在的通洲人务实，但是他们不会坐井观天。通洲人善学，但是他们没有被信息炸弹迷惑，而是取其精华，去其糟粕。在学习中自省，在思索中创新，走出了一条适合自己发展的技术进步之路。

此外，通洲集团还注重员工的各项权益保护，推广全员劳动合同制，集团先后出台《焦化企业公积金制度》、《关于提高煤矿企业井下工人待遇》等系列文件，积极为员工缴纳养老、工伤等保险，定期

进行职业病检查，修建了办公楼、公寓楼、综合服务楼、职工医院、培训中心等场所，提高了福利待遇，为企业的可持续发展增添了新的活力。

未来：胜者无疆

而今，任铁柱的事业如日中天，他已成为了沁源县乃至山西一位成功的、知名的企业家。他以“追求卓越，创新发展”的经营理念，以“建一流企业、培养一流人才、生产一流产品、创造一流效益”为奋斗目标，把企业做大、做强、做精，实现了企业的可持续发展。现拥有年产120万吨冶金焦、20万吨化工产品回收综合焦化厂一座，6座自营煤矿年生产能力200万吨，2007年，集团公司实现工业总产值20亿元，上缴国家税金20000万元，是“中国民营500强”、“山西省模范单位”、“山西省100强企业”、“长治市十强民营企业”、“长治市特级明星企业”。

目前，在通洲集团的规划中，到2010年将努力达到原煤产量300万吨，洗精煤200万吨，焦炭130万吨，化工产品回收35万吨，余热发电2亿度的生产能力，实现总产值100亿元，税金近15亿元的奋斗目标，尽早进入全省大企业第三方阵的行列，为当地经济发展插上了腾飞的翅膀。

社会责任

有时思考企业家的责任，除了为社会贡献财富外，更重要的作用可能还在于他能够影响和改变很多人，因为他是个标杆，是个领头人。尤其是现在这样崇尚企业家的时代，而且越是知名，这个作用就越大。

“无农不稳，无工不富。”在任铁柱的引领下，通洲集团以“日积月累，聚沙成塔”的韧性，走上了快速发展的工业之路。多年来，在任铁柱的指导下，通洲集团开始实践“工业反哺农业”。 为企业所在地改善村容村貌，进行造地绿化、新建公寓楼、开河筑坝、修路架桥、打井安装自来水、兴建合作医疗服务站和小学教学楼等多项工程，累计投

入资金达5300多万元。与此同时，为周边邻村解决劳动就业5400余人，使每户农民每年增加收入１万余元，在帮助新农村实现小康的进程中，培养了一批懂技术、会管理的新型农民，为当地新农村建设做出了积极的贡献。

第65节：中国商人 新晋商(65)

正是坚守这“以工促农，以工建农”的准则，通洲集团不断增加投入力度，使周边农村的发展速度日新月异。

与此同时，公司热心社会光彩公益事业，扶助弱势群体，多年来，累计投资捐助资金近5600万元，安置下岗职工、解决乡村剩余劳动力就业4500余人。

解读任铁柱

任铁柱一路走来，让我们看到的是一个有民族灵魂的企业家，一个勇于突破传统、有社会责任感的企业家。作为一个成功的企业家，他有几条基本的素质：敢于突破传统，大胆革新。现代社会每一次经济潮流的涌动，都会带来一个大的跨越性的变化。如果在这样经济大环境的基础上，敢于创业图强，那么带来的成就将是可观的。任铁柱正是抓住了这样的契机，所以他的企业如鱼得水，无往不利。

能够俯瞰全局，领先潮流。能把一个企业领导好，并发展壮大，就必须对企业的全局情况有清醒的认识，使企业进行的各项改革能够领先时代潮流，那么就要充分了解时代的特点是什么？发展趋势是什么？会给企业带来哪些直接间接的影响？这样才能保证企业始终处于不败之地。对于运筹帷幄，决胜千里之道，任铁柱可谓了熟于胸。

拥有社会责任，利国利民。这并不是强调一种大无畏的奉献精神，而是现代社会企业家拥有社会责任感对于企业发展壮大有积极的意义。首先，社会责任感可以为企业树立良好的社会形象，得到大众的支持。其次，关心国家命运才能保证企业发展的基础巩固。任何企业都需要合适的发展土壤，在国家的经济发展中企业处于促进和领军地位，这样的企业自然在国家发展中具有举足轻重的位置，自然会得到多方帮助，正所谓“得道者多助，失道者寡助也。”任铁柱在光彩事业和反哺农业方面的贡献，证明了他是一个有高度社会责任感的企业家。 任铁柱是山西省第九届、十届、十一届人大代表，曾多次荣获

“山西省劳动模范”、“山西省优秀企业家”、“长治市十大杰出民营企业家”、“长治市乡镇企业功勋”等荣誉称号。

任铁柱语录

民营企业就是人民的企业。

坚持哪里有人工作，哪里就要有党员；哪里有党员，哪里就要有党组织，就要发挥党的作用。

任铁柱档案

生于1960年3月。80年代他走上了他的创业之路。

1993年兴办了兴盛焦化厂。

1995年组建了通洲煤焦有限公司。

2003年组建通洲集团。

任铁柱连年被授予“光彩事业先进个人”、“明星乡镇企业厂长（经理）”和“乡镇企业功勋”等称号；2001年被省乡镇局授予“山西省乡镇企业家”称号；2002年、2003年度被市政府授予“十大杰出民营企业家”；2003年和2004年度，分别被授予“长治市劳动模范”、“山西省劳动模范”称号。是山西省九届、十届、十一届人大代表，山西省优秀企业家，长治市优秀企业家。

张亚勤：藏锋哲学

微软中国研发集团：决胜未来的力量

速写

“棋盘上的边边角角算什么？中央才是浩瀚无际的天空。”武宫正树的这句话在围棋界是出了名的。武宫那种坚守信念的执著让人崇敬。喜爱围棋的张亚勤最爱武宫正树的棋风，问他为什么?他没有正面回答。只说武宫追求的是下棋的境界，而不是一盘棋的胜负这么简单。

棋道即商道，张亚勤说围棋对他最深远的影响是：不再紧紧盯着眼前的几步棋，有时为了全局的胜利，牺牲局部的利益也在所不惜。不知道张亚勤在围棋上的造诣如何，但作为微软中国研发集团的领军

人物，他在科研上的造诣是显而易见的。他是数字影像和视频技术、多媒体通讯及Internet领域的世界级专家。

12岁考上中国科技大学少年班的神童；23岁在美获得博士学位；31岁就成为美国电气电子工程协会100年历史上最年轻的院士；38岁当上微软全球副总裁，临危受命前往总部掌管移动及嵌入式产品线，并在短短两年间确立了微软在手机操作系统第一阵营中的地位。这一事件被业内分析师称为一个“分水岭”；这样一些辉煌的经历，注定他的锋锐，可祖籍山西的他偏偏最欣赏晋商的藏锋哲学。

第66节：中国商人 新晋商(66)

“藏智而近拙，藏巧而近朴；藏富而不奢，藏势而不妄。”这或许就是张亚勤执著的心中之道。

曾经风华少年时

认识张亚勤的人，都习惯叫他神童。每当此时，张亚勤总会笑着说：“我既不是‘神’，也早已经不是儿童了。”在他看来，12岁读大学，是“很自然”的一件事情。

“我5岁开始上学，在太原、西安、北京来来回回，而各地学制都不一样，常是跳两级降一级，再跳又降。但加起来跳级的时间比留级的长。”张亚勤说。

在这样的颠沛流离中，张亚勤的学习丝毫没有受影响。1977年，11岁的张亚勤已读上初中三年级。

1978年春天的一个早上，12岁的张亚勤参加了高考，报考当时大名鼎鼎的中国科技大学少年班。考试结果比中国科技大学的分数线差10分，尽管如此，张亚勤还是超出人们的想象，达到了本科录取分数线。

张亚勤当时语文和政治都很差，但数学却是满分再加20分。他不仅把所有数学考题完成得滴水不漏，还把加试的一道题也做出来了。那是一个道几何题，而他是全国考生中惟一解出这道题的人。阅卷的老师们被惊呆了，都说太原出了一个“数学神童”。

亚勤如愿以偿，进入中国科技大学少年班，并在修习完本科学业后，继续在科大读了研究生。

“我是在科大长大的，”张亚勤说，“12岁到19岁是人生定型的阶段，进校时是一张白纸，毕业时已经有了完整的人生观，也学到了很多技能。”

进军微软

1985年，张亚勤取得硕士学位后，前往美国读书。1989年，23岁的张亚勤获得博士学位。1997年，荣膺美国电气电子工程协会院士，成为协会100年历史上获此荣誉最年轻的科学家。

张亚勤顺利进军微软，是在他32岁的那年。

1998年3月，世界首富美国微软公司的董事长比尔?盖茨到清华大学演讲后惊奇地发现，这些满脸稚气的学生显得才华横溢、后生可畏。在飞回美国的飞机上，盖茨做出了一个决定，在中国投资8000万美金，设立微软中国研究院。

同年8月，著名学者李开复博士接受盖茨的重托，出任微软中国研究院院长。他要完成盖茨的重托，在北京建立一个世界一流、亚洲最高水准的研究院。在出发之前，他向同事们发出了一个电子邮件，请他们列出在计算机软件、多媒体等领域国际最著名的学者名单。 几天之后，李开复携妻带子，来到北京。回到下榻处，他的第一件事就是打开电脑，看一看同事们发给他的电子邮件。令他吃惊的是，在众多的推荐者中，有一个名字被许多人反复提到———张亚勤，一个32岁的中国学者。在与西雅图总部多次密切的磋商之后，微软决定请人力资源部经理尽快与张亚勤博士接触。

1998年10月的一个黄昏，李开复在北京拨通了张亚勤美国的电话。这时正是新泽西州普林斯顿城的清晨，张亚勤博士刚刚起床不久。两位华人学者第一次通过电话进行了交流。很快，微软公司向张亚勤发出了诚挚的邀请，张亚勤成了比尔?盖茨的同事。

38岁那年，张亚勤出任微软全球副总裁，目前，他已是数字影像和视频技术、多媒体通讯及Internet方面的世界级专家。美国前总统克林顿在给张亚勤的信中说他“是一个灵感的启示”!

张亚勤的导师、美国电气电子工程师协会院士比克赫尔滋称赞他“真的是全世界的财富。30年前，人们只知道神童宁铂，不知道张亚勤，但是现在的情形却恰恰相反。”

张亚勤有60个美国专利，现在还有一些专利在申请过程中。张亚勤领导的微软中国研发集团已将近100项出自中国的技术成果成功转移到微软核心产品中，同时中国研发集团已成为微软全球除美国之外，规模最大、发展速度最快、功能最齐全的研发机构。

五分钟理论

张亚勤儿时涉猎颇广，绘画、音乐、体育。绘画尤好，“恢复高考前，我已经报考了山西的艺术学校，不进中科大少年班，没准就成画家了。”

第67节：中国商人 新晋商(67)

虽然未能做成画家，但艺术的因子却未远离张亚勤，除科学家的严谨之外，张亚勤身上还带着几分艺术家的气息———张亚勤说自己信奉“5分钟理论”，“见一个人，5分钟之内，我就会感觉到和这个人是相互吸引的还是相互排斥。人与人之间是有磁场的。我是一个感性的人，做决定喜欢凭直觉，有时比较冲动。上少年班、留学、回国这些大事，从来没深思熟虑过。”

不但工作上信奉“5分钟理论”，张亚勤还利用“5分钟理论”收获了自己的幸福———在科大读研时，张亚勤见第一面就喜欢上了一个女孩，第二次就去找人家约会，“现在，她已经是我的太太了。不出差的话，我的原则是每个星期有四天在家吃晚饭。”

管理工作中，张亚勤总结了“4E+P”人才论，“4E”即“Energy(充沛的精力)、Enrgize(能够激励他人)、Edge(要找到自身的特点)、Execute(有执行能力)”，“P”即“Passion(富有激情)”。同时，张亚勤也给出了要避免的三种人：Duplicity(双面人)、Negativity(负面人)、Cynicism(玩世不恭的人)。

空闲时，张亚勤会到各网站的论坛聊天，还全是用真名，“小孩做的事情我都去做，我觉得这都是很好的体验”，不过，“没多少人理我，可能他们嫌我中文打字太慢了。”

关于神童，张亚勤认为，神童这个名词有一点误导，人在出生时，智力有一些不同，重要的不是说你一开始多聪明，而是怎么样去使用这个聪明，把自己的潜力发挥到更大。他从来不认为自己是神童，“人与人的聪明和智商其实并不会天差地别，关键是你对你所向往的事业付出了多少。那种把聪明和勤奋结合得很好的人，加之幸运之神地悄悄降临，就会有世界级的成功。”他说。

人才观:见好就收

只要张亚勤看上了的人才，他就会在看似和风细雨的谈话中掳获对方的心。

在张亚勤宏大的理想背后，一个强大的依托就是人才。当他从浙江大学的演讲台上走下来，人力资源部的同事立刻上前，与他轻声地耳语。原来，人力资源部几天前在浙大做了一个微软中国研发集团的推广活动，其间发现一个非常优秀的学生。

“但他是杭州人，不愿意离开南方去北京工作，你能否抽时间和他聊一下。”张亚勤此次带着手下的精兵强将来到浙江，一系列的日程将每天安排得满满当当，忽然他发现第二天的早餐时间没有活动。

于是，第二天的清晨，张亚勤和那位浙大即将毕业的大学生进行了一场对话。张亚勤从微软的文化，中国研发集团的前景，一直谈到人生理想。短短的一个小时吃早餐的间隙，张亚勤又将一个具有很高潜质的人才收归编下。

就如同围棋的力量来自棋手内心的张力和个性魅力。“他像是一个粘合剂”，张亚勤的许多同事这样评价他，从某个IT领域的世界级大腕，到还没有毕业的大学生，只要张亚勤看上了，他就会在看似和风细雨的谈话中掳获对方的心。

微软中国研发集团首席技术官张宏江就是其中一个例子。当1999年张亚勤刚回到国内时，他就盯上了张宏江。“我们在一个国际会议上遇到，亚勤问了我一些问题，我就知道他想让我加入微软。”

因为是微软，因为是北京，张宏江离开了工作五年的惠普研究室。当时的微软中国研究院只有十几个人，“许多办公室都是空着，(李)开复和亚勤让我看上哪间办公室随便挑。”原来只打算回北京两三年的张宏江，一呆就是八年。

雇最好的人，一直是张亚勤的理念。“我希望能给这些聪明人充分的自由度，发挥他们的智慧。”

领导力:一块白板

亚勤会在白板上写写画画，将问题一个个分解，不知不觉中找到症结所在。

“你见过张亚勤发火吗？”如果拿这个问题问微软中国研发集团的员工，估计回答“见过”的人无异于中了彩票，即使是高层团队也几乎没有见过他动怒。

第68节：中国商人 新晋商(68)

“他用自己的行动改变周围的人。”他几乎从来不发号施令。大部分时间，你见到的张亚勤都是安静温和的，耐心地听别人讲话，即使他有不同的意见，他也会很委婉地说，“你有没有考虑过这个问题？”“如果是这种情况，你该如何解决？”如果从张亚勤的嘴里蹦出“我建议你”，这就说明他已经相当不同意这件事情。

总裁助理兼战略总监芮勇至今还记得一件事情。2006年，在微软总部有一个最新技术的“秀”，芮勇陪张亚勤一起去参观。

当走到一个展台时，张亚勤发现这是当年自己曾经直接领导的多媒体团队，项目是在有无线网络的区域，改用无线网络传递声音。由于无线网络一般传递的是数据，传递声音时容易出现滞后，尤其是当从楼的一端走到另一端时。

亚勤发现研发人员对信号的传递考虑得很多，但对于手机的电源消耗却考虑得不够，他说，“这个项目挺有意思，但你们有没有想过现在不按摩尔定律发展的是什么？是电源存贮。也许你们得多想想这个问题。”

类似这样的启发性思维总是更大程度地调动员工的积极性。因为在张亚勤看来，“如果任何事情自己都想控制，想要驾驭，本身就已经错了。”

当年为了邀请张亚勤加盟初创的微软中国研究院，时任院长的李开复满足了他一个很学术的要求：在他的新办公室里安装一块长3米、用于讨论问题的白板。

而这块白板也成为张亚勤“答疑解惑”的平台。高级人力资源总监毛丹妮说，每次当她遇到问题时，亚勤就会在白板上写写画画，将问题一个个地分解，不知不觉中就找到了症结所在。

这种简化问题的办法正是从比尔?盖茨那儿学来的，在微软内部有一个“导师制度”，盖茨正是张亚勤的“导师”。每次当张亚勤带着许多

问题走进他的办公室，盖茨总能用最简单的语言抽象出来，虽然并没有给出具体的答案，但张亚勤的思路一下子变得很清晰。

战略合作部资深总监申元庆开玩笑地说，如果有人跟张亚勤说一个项目的计划，一下子提出十来条理由，这个项目八成没希望了，因为如果不能抽象化到最重要的三点左右，说明自己本身就没有想清楚。

棋手的最高境界是天人合一。张亚勤自己也发现，领导者并没有统一的模式，也许千差万别，但他们身上有一些共同点：很强的简化问题的能力，判断的能力，以及平衡内心和外部世界的能力。

新思维:考虑七八九

采访张亚勤的那个早晨，看到他眼睛里充满了血丝，一问才知道，因为在美国读书时的同学来北京，前一天晚上一直到凌晨4点才睡觉。

初识他的人，可能会因为他科学家的身份，以及他很强的逻辑思维能力，认为他是一个很理性的人。但张亚勤却自认为很感性，甚至有时比较冲动，在作决定时常凭直觉。

在《成长比成功更重要》这本书里，作者研究了20多位成功的“微软小子”，发现绘画使得这些学理工科的孩子们在拥有很高智商的同时，还拥有较高的情商。

张亚勤在担任微软亚洲研究院院长期间，就曾总结定律来描述IT企业管理和文化的理想状态。IT=IQ+IP，E=MC2，这复杂的数学公式，到了张亚勤那儿却成为对人才、对管理文化的诠释。

战略合作是2006年以来微软中国研发集团的一大亮点，但因为很多与国内企业的合作模式还在探索当中，经常会遇到一些瓶颈。最头疼的莫过于，双方无法达成一个共识。可能微软希望做一二三，对方想做四五六，结果双方完全没有交集。

一如围棋难于掌握的不是各种技巧，而是形势判断。没有“形”，“势”便无从谈起。“势”刚开始时，常会以某种“形”出现，但某种“形”

的出现未必一定意味着“势”的开始。“势”开始时，往往是无声无息，并不引人注目，只是随着“形”的进一步发展，“势”才愈来愈明朗。

在势没显现时，张亚勤就会将双方的视野拉大，建议双方暂不考虑一二三，或者四五六，而是考虑七八九。在双方达成一定共识的情况下，原来的差异性似乎不那么明显了，在合作中发现，原来大家的互补性其实很强。

在许多人的眼里，如今的中国研发集团正像17年前的微软总部，充满着一股创业的氛围，一些更大胆的设想也正在酝酿之中。

张亚勤语录

藏智而近拙，藏巧而近朴；藏富而不奢，藏势而不妄。

人与人的聪明和智商其实并不会天差地别，关键是你对你所向往的事业付出了多少。那种把聪明和勤奋结合得很好的人，加之幸运之神地悄悄降临，就会有世界级的成功。

张亚勤档案

1966年生于出生在山西省太原市。

1978年考入中国科技大学少年班，大学毕业后，又以优异的成绩考上了中国科技大学电子工程专业的研究生。

1986年就读于乔治?华盛顿大学。

1989年获得电子工程博士学位。

1999年加入微软，是微软亚洲研究院（MSRA）创始人之一， 并在2000-2004年担任院长兼首席科学家。MSRA是享有盛誉的全球顶级计算机研究机构，被《麻省理工学院科技评论》选为全球最引人瞩目的计算机科学研究院。

2003年创建了微软亚洲工程院(ATC)。他为微软公司的技术创新和产品研发做出了杰出贡献。

2004年他晋升微软公司资深副总裁，回到微软总部掌管微软全球移动及嵌入式产品 Windows Mobile 以及 Windows CE 平台。他是领导微软进入PC 之外市场的核心领军人物。

现任微软公司资深副总裁、微软大中华区副董事长、微软中国研发集团主席，负责微软在中国的科研及产品开发的整体布局。同时作为微软大中华区战略决策委员会成员，他与该委员会成员一起，领导微软在大中华区统一战略的制定，推进微软在该地区的业务发展、市场策略及本土自主创新。